نظم المعلومات الإدارية

للمكتبات ومراكز المعلومات
المفاهيم والتطبيقات

تأليف

دكتور/ شريف كامل شاهين
قسم المكتبات والوثائق - كلية الآداب
جامعة القاهرة

دار المريخ للنشر

ص. ب: ١٠٧٢٠ - الرياض: ١١٤٤٣ - تلكس ٤٠٣١٢٩
المملكة العربية السعودية - تلفون ٤٦٥٨٥٢٣ - ٤٦٤٧٥٣١
١٩٩٤

نظـم المعلومـات الإداريـة

للمكتبات ومراكز المعلومات

المفاهيم والتطبيقات

رقم الإيداع ١٠٤٤٠/٩٣

مطابع المكتب المصري الحديث
MODERN EGYPTIAN PRESS
ت : ٢٢١١٠٧١ - ٢٢١١٠٧٢ - فاكس ٢٢١١٠٧٣

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وفوق كل ذى علم عليم ﴾

صدق الله العظيم

(سورة يوسف، الآية ٧٦)

إهـداء

إلى المديرين، وأمناء المكتبات وأخصائى المعلومات،

والمعلمين، والطلاب

بكل حب واخلاص

د. شريف شاهين

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
٤/٢ ـ دورة حياة النظام	٦٨
٥/٢ ـ أساسيات النظام	٧٢
٦/٢ ـ النموذج العام للنظم	٨٠
٧/٢ ـ خصائص النظم	٨٣
٨/٢ ـ النظام المغلق والنظام المفتوح	٨٥
٩/٢ ـ النظام والتنظيم (أو المنظمة)	٨٧
١٠/٢ ـ المكتبة كنظام مفتوح	٩٠
الفصل الثالث: تحليل النظم	١٠٥
١/٣ ـ التسميات والتعريفات	١٠٧
٢/٣ ـ أدوات وأساليب تحليل النظم	١١٠
٣/٣ ـ مراحل أو خطوات تحليل النظم	١٢٩
٤/٣ ـ تحليل النظم ودراسات المكتبات والمعلومات	١٣٥
الفصل الرابع: التخطيط والتنظيم	١٣٧
١/٤ ـ التخطيط.	١٣٩
٢/٤ ـ التنظيم.	١٦١
الفصل الخامس: التوظيف	١٧٣
١/٥ ـ عناصر التوظيف.	١٧٥
٢/٥ ـ تصنيف العاملين.	١٧٧
٣/٥ ـ أعداد ومؤهلات الموظفين.	١٨١
٤/٥ ـ توصيف الوظائف.	١٨٤
٥/٥ ـ إجراءات التوظيف وإختيار العاملين.	١٨٥
٦/٥ ـ قياس كفاءة أداء العاملين.	١٩١
٧/٥ ـ التدريب والتطوير المهنى للعاملين.	١٩٢

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة
١١/١١ـ مشروع مقترح للائحة المكتبات الجامعية ـ جامعة القــاهرة عــام ١٩٨٩.	٤٥٢
المراجع.	٤٦٥
الملاحق	
قائمة بالجداول والأشكال	٤٧٩
قائمة بدراسات الحالة	٤٨٣
معجم للمصطلحات المتخصصة فى إدارة المكتبات.	٤٨٥

مقـدمة

« **الإدارة وظيفة أساسية فى كل مجتمع**، ضرورية لاستغلال موارده، مهمة لتحقيق رفاهيته وتقدمه. ووظيفة الإدارة هى تجميع عوامل الأنتاج المختلفة من رأس مال، وقوى عاملة، وآلات، وموارد طبيعية. والتأليف بينها لاستغلالها بأكبر كفاية.

أى استخدامها بالطريقة التى تكفل الحصول على أكبر قدر من الأنتاج بأقل التكاليف.

ونضيف إلى العوامل الأربعه السابقه العامل الإنسانى وهو أهم هذه العوامل بالنسبة للإدارة، وعليه يتوقف نجاح الإدارة أو فشلها فى تحقيق أهدافها، **فلايمكن للإدارة رفع الكفاية الإنتاجية** مهما توافرت باقى العناصر ولم يكن لدى الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ من **القدرة والرغبة** مايكفل القيام بالعمل على خير وجه.»

(عبد الرحمن عبد الباقى عمر، ١٩٩١، ص ٧)

الإدارة هى إنجاز الأعمال بواسطة الأفراد، ولتحليلها إلى عناصرها يمكن دراسة الخطوات والأعمال التى يقوم بها الإدارى عند حل مشكلاته الإدارية.

فالإدارة هى عملية مشتركة لكل جهد جماعى سواء كان عاماً أو خاصاً، مدنياً أو حربياً، كبيراً أو صغيراً.

(محمد محمد الهادى، ١٩٩٠، ص ٢٩)

ويقدم الدكتور كمال حمدى أبو الخير مجموعة متعددة من التعريفات للإدارة لمجوعة متنوعة من الباحثين، إلا أنه يقترح تعريف الإدارة بما يلى:

«الإدارة تمثل العنصر الشخصى فى حياة المنشأة الذى يعمل على تحقيق أهدافها وفى سبيل ذلك تستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنسانى، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجية ورقابة وتنسيق، وبذلك تكفل للمنشأة نجاحاً يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه».

(كمال حمدى أبو الخير، ١٩٩١، ص ١٨٨)

كما توصف الإدارة على إنها «فن» تاره، و«علم» تارة أخرى، ولكن الإدارة فى الواقع هى مزيج بين الأثنين، تحتوى عملية الإدارة على التنسيق بين الموارد البشرية، والمعلومات، الموارد الفنية، والمالية لأجل أنجاز أهداف وأغراض المنظمة.

(Bryson, 1990, p.4)

أما النظام الإدارى فهو مجموعة الوحدات الفرعية التى تتولى آداء كافة وظائف الإدارة داخل المؤسسة، ويتسم عمل هذه الوحدات بالتفاعل والتكامل والهدف الواحد المشترك.

انماط أو مناهج الإدارة:

(أ) الإدارة بالأهداف:

ويركز هذا النمط من أنماط الإدارة على الأهداف الموضوعة للمكتبة أو لمركز المعلومات. حيث يتم تحديد هدف عام للمكتبة وأهداف فرعية لكل وحدة أو إدارة فرعية تابعة للمكتبة.

(ب) الإدارة العلمية:

حيث يكون الأهتمام الأكبر بالتخطيط أى وضع سياسات وتحديد نظم للتحقق العمل وإجراءاته وإعداد الموازنات والبرامج التفصيلية للعمل والأهتمام بالرقابة للتحقق من أن التنسيق يسير طبقاً للخطة الموضوعة لكشف مواطن الضعف وتصحيحها وقد وضع أسس هذا المنهج فريدريك تايلور، وهنرى فايول وأتباعهم من مدرسة الإدارة العلمية.

(عبد الرحمن عبد الباقى، ١٩٩١، ص ١٠)

(جـ) مدرسة العلاقات الإنسانية:

حيث يكون التركيز على العلاقات الإنسانية وعنصر التوجيه، فتوجه العناية نحو القيادة وتوفير الحوافز وتحسين الاتصال وإشتراك العاملين فى أتخاذ القرارات.

(د) الإدارة البيروقراطية:

حيث يكون الأهتمام بعنصر التنظيم وتحديد الهياكل التنظيمية ووضع الخرائط التنظيمية واللوائح التفصيلية وتحديد العلاقات المنتظمة الرسمية والسلطات والمسئوليات ومحاسبة الأفراد على مدى التزامهم باللوائح.

(هـ) مدرسة بحوث العمليات:

وهى تستخدم الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل المشاكل التى تواجه الإدارة وذلك عن طريق تحليل العملية الإدارية بغرض مد الإدارة بالبيانات التى تساعدها فى الوصول إلى أفضل الحلول لمواجهة هذه المشاكل، أى أنها تمثل أداة هامة من الأدوات التى تسهم فى توفير المعلومات والحقائق للإدارة، بحيث تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة فيما يعترضها من مشكلات. وهذه المدرسة تؤمن بدولية العملية الإدارية.

(كمال حمدى أبو الخير، ١٩٩١، ص ١٣٠)

(و) مدرسة نظرية أتخاذ القرار:

وهى ترى أن الوظيفة المحددة للإدارة هى تنمية وتنظيم عملية أتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى أقصى درجات الكفاءة الممكنة، أخذاً فى الأعتبار أن الإدارة تعمل مع مجموعات إنسانية.. أو مع أفراد يرتبطون جماعيا بالتنظيم وليس مع أشخاص بذاتهم.. الأمر الذى يتطلب إعطاء عناية خاصة لأتخاذ القرارات على مختلف المستويات العاملة فى التنظيم، والتصدى للمشكلات بأسلوب علمى حتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة..

(كمال حمدى أبو الخير، ١٩٩١، ص ١٤٢)

(ز) المدرسة الرياضية:

وأهم أساس تعتمد عليه هذه المدرسة هو «النموذج الرياضى»، والذى يعد بحيث يصف المشكلة موضع البحث، ويحدد المتغيرات الأساسية التى تؤثر فيها، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات. هذا فضلاً عن أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التى توضح القيود التى تحكم الإدارة فى اتخاذ قراراتها وتصف كفاءة النظام موضع البحث.

(كمال حمدى أبو الخير، ١٩٩١، ص ١٥٠)

ويميز برايسون Bryson بين مدخلين للإدارة هما:

(أ) **المدخل العلمى:** يركز على اتخاذ القرارات، والتخطيط، والأستخدام المناسب للتكنولوچيا.

(ب) **المدخل الفنى:** يركز على على قنوات الاتصال، والقيادة، ووضع الأهداف.

(Bryson, Jo, 1990, p.4)

ويضيف بروفى Brophy مدخلين أو أسلوبين للإدارة هما:

(أ) نظام التخطيط، والبرمجة، والتمويل: P.P.BS

يهدف هذا الأسلوب إلى تحليل الأنشطة بالاستناد إلى البرامج. فعلى سبيل المثال بدلاً من توزيع الميزانية على الإدارات الوظيفية لمصروفاتها الخاصة، يكون الأسلوب السليم هو الربط بين الميزانية والهدف، وبالتالى توجد أربعة أسئلة يجب أن نرد عليها:

١ ـ ماهى أهداف المكتبة؟

٢ـ ماهى الأنشطة التى تساهم فى تنفيذ تلك الأهداف؟

٣ـ ماهى الموارد المخصصة لتلك الأنشطة؟

٤ـ ما الذى تم تنفيذه فى الواقع؟ (Brophy, Peter, 1986, p.14)

(ب) برنامج استعراض وتحليل الإدارة: M.R.A.P

صُمم MRAP فى الأصل للإستخدام فى مكتبات البحث الكبيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك إستجابة للحاجة الملحوظة من قبل تلك المكتبات لمواجهة الضغوط الإقتصادية والإجتماعية والخارجية فى السبعينات. ومن خصائص هذه الطريقة مايلى:

١ ـ التركيز على الوظائف الإدارية من تخطيط، ميزانية، معلومات إدارية، سياسات، تنظيم، تطوير القوى العاملة، الإشراف والقيادة، والأفراد... والواقع أن MRAP لايهتم بالتقييم أو حتى وضع خطة، ولكن بتحسين إجراءات التخطيط.

٢ـ الكتيب الذى يستخدمه الأفراد يكون مخطط جيد ومرشد للعمل.

٣ـ الأعتماد على اسهامات وجهود الأفراد العاملين

وبشكل عام يمكن النظر إلى MRAP على إنه منهج يعتمد على مبدأ المشاركة فى

الإدارة، وتحليل وظائف المكتبة وتقديم إطار عمل جديد لاتخاذ القرار.

وهو يعتمد على طريقتين للتطوير فى علم الإدارة هما: التطور التنظيمى، والبحث التطبيقى. (Brophy, Peter, 1986, p.15)

وظائف الإدارة:

يذكر لوثر جوليك L. Gulick سبعة وظائف للإدارة هى: التخطيط والتنظيم والعاملون والتوجيه .والتنسيق والتقرير والميزانية. بينما أجمل هنرى فايول H.Fayol خمسة وظائف للإدارة هى: التخطيط، والتنظيم وإصدار الأوامر (القيادة)، والتنسيق، والرقابة. وقد تم توسيع هذه الوظائف لتغطى العناصر الآتية: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة والتنسيق، والتمويل.

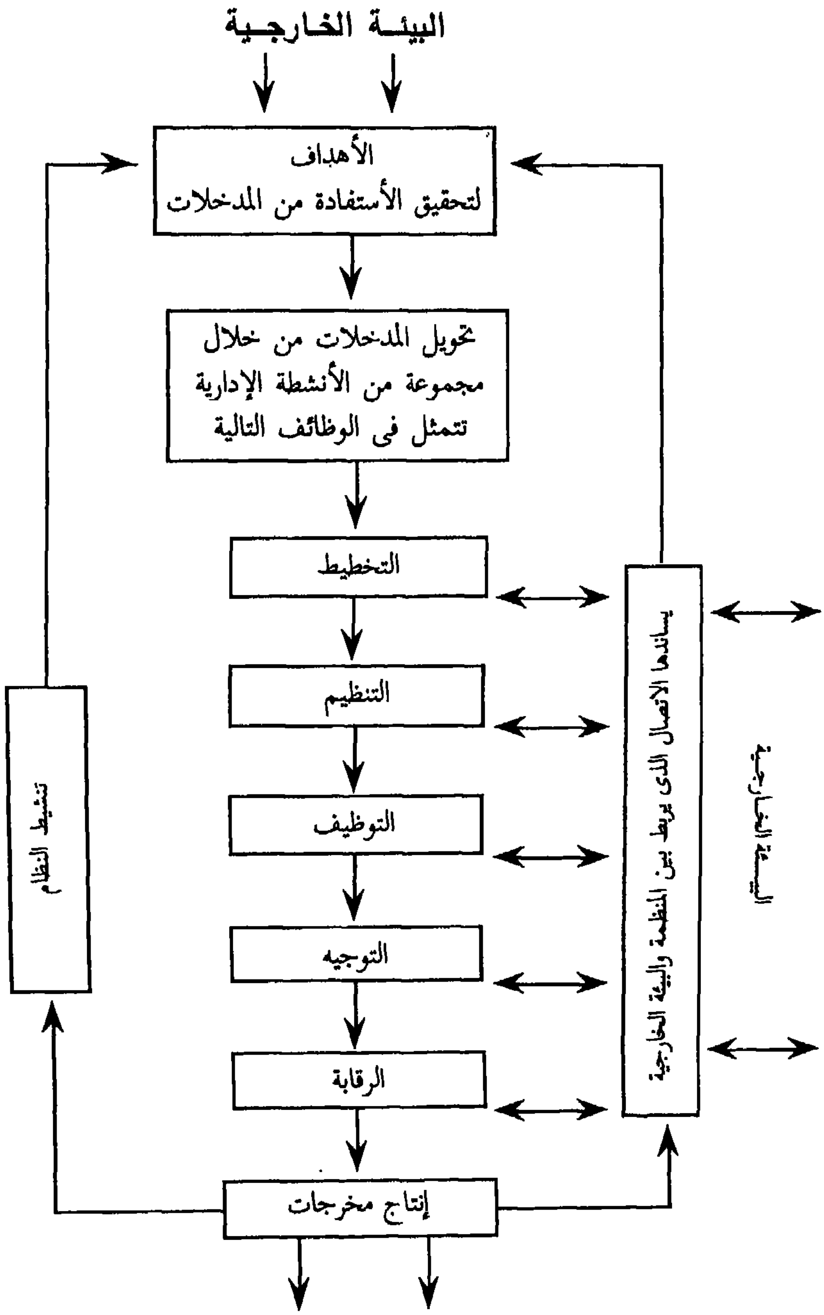
مدخل النظم لدراسة وتحليل النظام الإداري:

توجد العديد من المداخل أو الأساليب التى تستخدم لدراسة وتحليل إدارة مؤسسة أو منظمة ما. ويأتى مدخل النظم من ضمن هذه المداخل والأساليب المعروفه لدى المديرين كأداة هامة لدراسة النظام الإدارى، فهو يعتمد فى المقام الأول على فكرة أساسية مؤداها إن **إدارة المنظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها**. ويضع **كونتز** Koontz (1986, p.15) الخطوات المكونة لمدخل النظم فى دراسة الإدارة فى شكل واحد. ويتسم هذا المدخل بالدقة والشمول والربط بين العناصر وبعضها. ويدرس هذا المدخل الشامل الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوظيف توجية، ورقابة. **وتعتبر عملية الأتصال مطلب أساسى لكل مراحل العملية الإدارية** حيث تدمج الوظائف الإدارية مع بعضها، كما إنها تربط بين نظام المكتبات والبيئة المحيطة به. لذلك **فإن المدير الناجح هو الذى يكون** على دراية منتظمة بالبيئة الخارجية متغيراتها.

ويؤكد زكى محمود هاشم (١٩٧٩، ص ٤٤) على أن عملية الإدارة فى حد

ذاتها هى بمثابة نظام متكامل من عدد من النظم الفرعية التى تمثل المكونات الفكرية للعملية الإدارية أو ما يعرف بوظائف الإدارة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهى وظائف مترابطة ومتداخلة ومؤثرة فى بعضها البعض وذات علاقات تبادلية ولايمكن ممارسة أى وظيفة منها بمعزل عن الوظائف الأخرى. فالتخطيط السليم بدون رقابة سليمة وفعالة وبدون تنظيم سليم وبدون توجيه فعال، يكون مجرد جهد ضائع. والرقابة بدون تخطيط تكون نوعا من التخبط والعشوائية. والتنظيم السليم يكون بغرض تنفيذ خطة تحقيق هدف منشود. وهكذا تترابط وتتفاعل الوظائف الإدارية مع بعضها البعض. أضف إلى ذلك أنه لايمكن ممارسة أى وظيفة منها بمعزل عن الوظائف الأخرى أو بمعزل عن الظروف البيئية المحيطة. إلى جانب ذلك تجدر الإشارة إلى أن نظام الإدارة هو أيضا نظام فرعى لنظام المشروع أو المنظمة ككل والأخير بدوره نظام فرعى لنظام البيئة المحيطة (النظام الاقتصادى والإجتماعى الشامل) وهكذا يوضح لنا مدخل النظم كيف تعمل وتتفاعل النظم التى تعتمد على بعضها البعض. كما يوضح لنا مدخل النظم آهمية النظر إلى المشروع كنظام متكامل لاتخاذ القرارات لتحقيق أهداف معينة يتم التركيز عليها.

وهذا النظام المتكامل له مكوناته التى تتمثل فى مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات العلاقات التبادلية.



مدخل النظم لدراسة الإدارة

الفصل الأول

النظرية العامة للنظم

١/١ ـ النشأة والتطور.

١/٢ ـ الحاجة والمبررات.

١/٣ ـ الهدف والمضمون.

١/٤ ـ نتائج النظرية.

١/٥ ـ اتجاه (مدخل) النظم.

١/٦ ـ فلسفة النظم.

١/٧ ـ نماذج من التطبيقات العملية لمفاهيم النظم.

١/٨ ـ أوجه التداخل فيما بين التطبيقات العملية لمفاهيم النظم.

١/٩ ـ مفاهيم النظم ودراسات المكتبات والمعلومات.

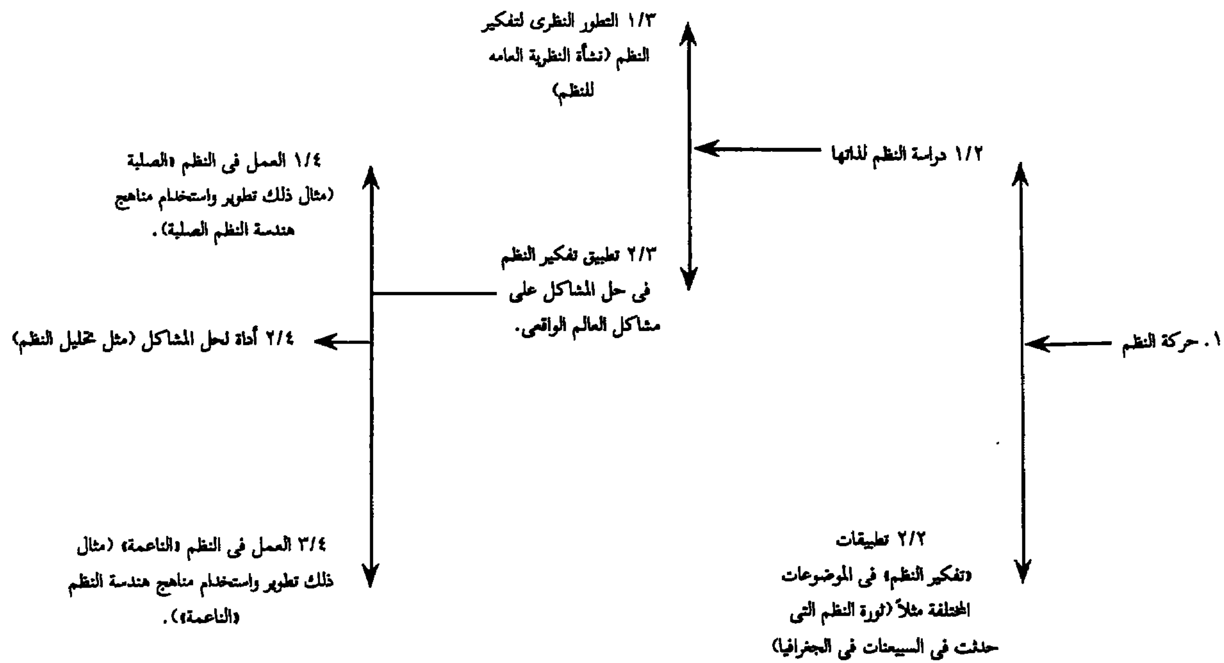
النظرية العامة للنظم : General Systems Theory

١/١ النشأة والتطور :

يرجع تاريخ بدء ظهور «النظرية العامة للنظم» إلى الأربعينيات من هذا القرن، حينما أكد عالم الأحياء Ludwig Von Bertalanffy على أن الأفكار المنبثقة فى المجالات الموضوعية المختلفة يمكن تعميمها من خلال طريقة معينة للتفكير يطلق عليها تفكير النظم Systems Thinking (Open System, 1981, p.37) وفى عام 1955 تم الإعلان عن قيام جمعية لتطوير النظرية العامة للنظم، وقام بتكوينها كل من عالم الأحياء Bertalanffly مع عالم الإقتصاد K.E. Boulding والطبيب R.W. Gerard وبالاشتراك مع عالم الرياضيات A.Rapoport وقد كان الهدف المقصود من وراء إنشاء هذه الجمعية هى تشجيع تطوير وإستخدام النظم النظرية التى يمكن تطبيقها على أكثر من فرع من فروع المعرفة. (Open System, 1981, p.37) ولقد أعترض الكثيرون فى ذلك الوقت على هذه الجمعية مما أثر عليها بالسلب ولم تثمر عن أية نتائج سوى إصدارها الكتاب السنوى الذى كان يصدر تحت عنوان General Systems Year book

شكل (١) : حركة النظم

(نقل إلى العربية عن Open Systems Grou p1981, p.39)



ويوضح الشكل (١) «شكل حركة النظم» كما تراها «جماعة النظم المفتوحة» المنبثقة عن الجامعة المفتوحة بإنجلترا. فيمكن أن نلاحظ أن هناك تمييزاً قد حدث ما بين «تفكير النظم لذاته» وبين «تطبيق أفكار النظم» فى موضوعات معينة. كذلك يمكننا أن نميز بين أساسين للقطاع الأول الخاص بتفكير النظم لذاته فالجانب الأول هو جانب نظرى محض يهتم بالتطوير النظرى لأفكار النظم وعلاقاتها المتبادلة، ومثال ذلك: نشأة «النظرية العامة للنظم». والجانب الثانى عبارة عن الجانب التطبيقى ويهتم بالربط بين تطبيقات تفكير النظم فى حل المشاكل وبين مشاكل عالمنا الواقعى ومثال ذلك نشأة «مناهج هندسة النظم». إضافة إلى ذلك، فقد حدثت تفرقة أخرى داخل الجانب التطبيقى، فقد أصبح هناك تفرقة وتمييز بين «هندسة النظم الآلية الصلبة (الخاصة بالأجهزة) : Hard Systems وبين إستخدام أفكار النظم كأداة لإتخاذ القرارات كما فى بحوث العمليات، وبين إستخدام تفكير النظم لمواجهة وحل المشاكل والنظم ضعيفة البناء أو «الناعمة» : أو البرامج (Open Syst, 1981, &.38).Soft, ill-Sructured

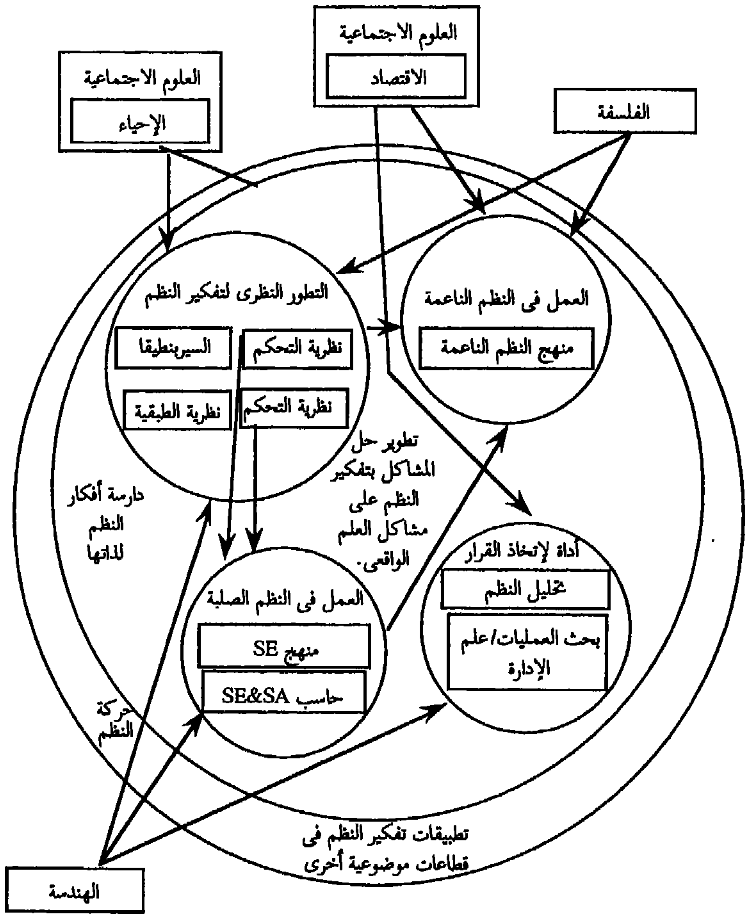
وعلى الرغم من هذه الإنشقاقات التى حدثت إلا أننا لا نستطيع أن ننكر مدى تأثر كل نشاط من تلك الأنشطة المختلفة بالآخر. فعلى سبيل المثال، فقد تأثرت هندسة النظم الصلبة بقوة وتطورات نظرية التحكم وبنظرية المعلومات كما أنشأها مهندسو الإتصالات، كما أن هندسة النظم الصلبة (المادية) قد أعطت قوة دافعة للعمل على تطوير مناهة «النظم (غير المادية) الناعمة» وذلك لحل المشاكل ضعيفة البناء، هذا بالنسبة للمؤثرات الداخلية والتى كانت داخل نطاق «حركة النظم». أما عن المؤثرات الخارجية والمتمثلة فى المجالات الموضوعية المختلفة، فقد كان لها عظيم الأثر على دعم وتطوير تلك الأنشطة حديثة المولد. فنجد مثلاً أن دراسة «تفكير النظم لذاته» يرجع نشأتها إلى علم الأحياء والذى كان سندا ودعماً للتطوير والتقدم من

الناحية النظرية «لتفكير النظم: Systems Thinking T والذى يتمثل فى ظهور «السيبرنطيقا» ونظرية التحكم ونظرية الطبقية ونظرية المعلومات. ويوضح شكل (2) المؤثرات الداخلية والخارجية على حركة النظم.

والآن ماذا عن التطوير النظرى «لتفكير النظم» ؟ يقول ويلسون(wilson, 1984, p19) أنه منذ بداية القرن العشرين كانت هناك مجموعة من علماء الأحياء Biologists أطلق عليهم إسم: "Organisimic Biologists" وكان موضوع إهتمامهم هو دراسة خواص وسلوك الكائنات الحية ككل واحد. وكانت فروضهم تكمن فى أن الكائنات الحية لها خواص ترتبط بالمستوى التركيبى أو المعقد Complex لها، والتى ليس لها أى معنى أو وجود .عند المستويات الأقل وبالتالى فإن الخواص التى تجعل الإنسان مميز كوحدة كاملة معروفه بالإنسان: Homo Sapiens ليست لها معنى عندما ترتبط بقدم أو عين. فالماء مثلاً له خاصيه «البلل» "Wetness" والتى ليس لها معنى إذا ما تم ربطها بالهيدروجين والأكسجين على الرغم من أن هذين العنصرين هما المكونان للماء.

شكل (٢) : المؤثرات الداخليه والخارجية على حركة النظم*

* (نقل إلى العربية عن: Open Systems, 1981, p.41)



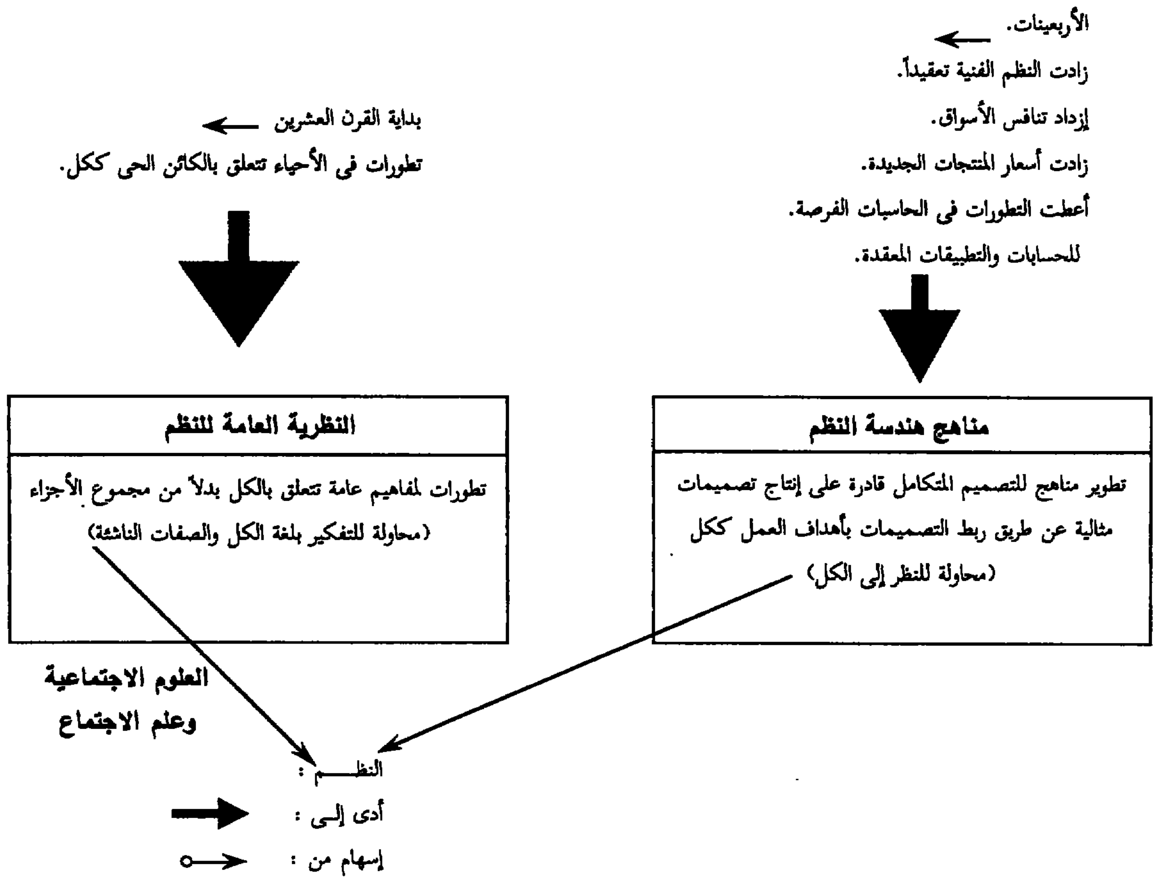
ولقد عُرفت هذه الخواص بالخواص المنبثقة أو الناشئة: Emergent Properaties، وهى تساعد على وصف التعقيد أو التركيب Complexity فى صورة طبقية مستويات التنظيم. وبالتالى يكون لكل مستوى من المستويات مجموعة خاصة من الخواص المنبثقة التى يمكن أن تصفه.

ومما سبق يمكن لنا أن نصل إلى الفكرة التى تُعد نقطة الإنطلاق وبداية معرفة ما يسمى «بالنظرية العامة للنظم» وهى فكرة «الكمال» أو «الكل»: Wholeness والتى قدمها Bertalanffy كما سبق وأن ذكرنا.ولقد طالب Bertalanffy بتعميم تطبيق هذه المفاهيم والأفكار على التركيبات المنظمة، وأضاف إلى ذلك أنه نتيجة لإهتمامنا بتطوير وتطبيق لغة النظم لحل المشاكل أو القضايا المتعلقة بالأفراد فإنه علينا أن نتوقع بعض الإسهامات من أنشطة ومجالات العلوم الاجتماعية بصفة عامة ومن علم الاجتماع بصفة خاصة. وهذا ما قد حدث بالفعل فظهور مفاهيم متعلقه بالتوقعات Perceptions والمعانى Meanings والقيم Values والقواعد Roles والمعايير Norms لهو دليل قاطع على مدى إسهام علم الإجتماع فى تغذية لغة نظم أنشطة الإنسان.

ويشير ويلسون إلى نشأة حركة أخرى ظهرت وتطورت مع حركة علماء الأحياء فى ذات الوقت. فمع بداية الحرب العالمية الثانية وبعدها حدثت تطورات فى مناهج التصميم الهندسى لتواكب الحاجه المعقدة والمركبة فى التصاميم المطلوبة ونتيجة للتطورات السريعة فى أجهزة الحاسبات الإلكترونية وزيادة إمكانياتها وكفائتها فقد أتاحت هذه التطورات فى تلك الميادين الفرصة لظهور ما يسمى بمناهج هندسة النظم: Systems engineeirg methodologies والتى تهدف إلى تطوير مناهج متكاملة للتصميم قادرة على إنتاج تصميمات على مستوى عال عن طريق ربط التصميمات بالأهداف الكلية للعمل المراد إنجازه. وتعتبر هذه محاولة للأخذ فى الإعتبار مفهوم «الكل Whole حيث تتسع حدود النظام محل الدراسة والتحليل. ويوضح شكل(3) هذه التطورات التى ساهمت بدورها فى نشأة «النظم» .

شكل (٣) التطورات التى ساهمت فى نشأة «النظم»

(نقل للعربية عن: Wilson, 1984, p.21)



٢/١ الحاجة والمبررات:

يُرجع (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧ (ص٧) السبب الذى دفع لودفيج إلى التفكير فى «النظرية العامة للنظم» إلى التشتت الواضح بين العلوم فى مختلف مجالات البحث العلمى فى ذلك الوقت، فقد كان يسعى لوضع إطار يوحد بين ميادين البحث، حيث افترض وجود نماذج ومبادىء وقوانين تنفذ فى النظم العامة أو فى مكوناتها بصرف النظر عن كونها نظماً مادية أو بيولوجية، كذلك طبيعة المكونات وعلاقات التبادل بينها.

ويوضح ذلك محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩ (ص١٤٩) حيث ينتقد الأسلوب التقليدى فى البحث العلمى بكونه قائماً على تحليل الظاهرة إلى العناصر الأولية المكونة لها ودراسة كل من هذه العناصر على حدة، أى دراسة عنصر واحد من عناصر الظاهرة مع إفتراض ثبات العناصر الأخرى على حالها. وهذا بدوره قد أدى إلى المبالغة فى التخصص العلمى وإلى تفرع العلم الواحد إلى أكثر من فرع وكل فرع ينقسم إلى عدة أقسام.. وهكذا. وأن هذا قد أثر على طبيعة الأبحاث العلمية والتى أصبح يتسم صاحبها بالتفرد حيث يقتصر بحثه على دراسة الظاهرة موضع الإهتمام دون التعرض إلى الجوانب أو الظواهر الأخرى المؤثرة فيها أو التى قد تؤثر فيها. ويؤكد المولف أنه على الرغم من أن التقدم الهائل فى العلوم المختلفة طبيعية كانت أم إجتماعية، قد تحقق بفضل التخصص الدقيق الذى اضطرد منذ بدايات هذا القرن فى شتى فروع المعرفة، إلا أن الظواهر المختلفة التى تواجه البحث العلمى الآن بدأت تتميز بالتعقيد والتشابك وبعدم إمكانية تحليلها إلى مكوناتها ثم دراسة كل منها على حدة بمعزل عن باقى المكونات.

والدلالة على ما سبق سهلة وفى متناول كل دارس وباحث فعلى سبيل المثال «علم المعلومات» نجد أن دراسته تتطلب الأخذ فى الإعتبار كل من المجالات الآتية: الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصال والإحصاء وعلم النفس... وغيرها من

المجالات التى تترابط مع بعضها البعض وتتشابك لتكون موضوعات إهتمام علم المعلومات.

إضافة إلى ذلك، لوحظ أن هناك تشابهاً كبيراً بين المشاكل التى يواجهها الباحثون فى مختلف المجالات العلمية ومن ثم ظهرت الحاجة لوجود أسلوب علمى جيد يتحدى بطبيعته حدود الفرع العلمى الواحد معالجاً ومتعاملاً مع كثير من الفروع العلمية المتخصصة ومجنباً إزدواجية البحث وجاعلاً منجزات أى فرع من الفروع العلمية فى متناول الباحثين فى الفروع الأخرى. هذا الاسلوب الجديد تقدمة «النظرية العامة للنظم». (محمد محمد أبو النور سنة ١٩٧٩، ص١٥١) ويضيف چونسون (Johnson, 1988,p.7) إلى الشواهد الخاصة بأهمية الحاجة إلى نظرية عامة للنظم مشكلة الاتصال فيما بين العلوم المختلفة، فعلى الرغم من وجود تشابه بين المناهج العلمية إلا أن نتائج جهود البحث لا تتخطى حدود الموضوع. ومع ذلك فهناك بعض التطورات فى الدراسات المتداخله موضوعياً: Interdisciplinary Studies مثل علم النفس الاجتماعى، الكيمياء الحيوية... وغيرهما. والتى قد نشأت من أجل التأكيد على وجود علاقات متبادلة بين العلوم والتى كانت مستقلة ومنفصلة من قبل.

٣/١ الهدف والمضمون:

تهدف النظرية العامة للنظم إلى تكوين وإستنباط المبادىء المشتركة بين النظم العامة أو فى مكوناتها، والتى تكون قابلة للتطبيق فى مختلف أنواع النظم بصفة عامة، فهى تقدم النظام كفلسفة عملية جديدة فى طبيعتها. وتؤكد النظرية العامة للنظم على أنه من أجل الفهم، ليست العناصر فقط، ولكن كذلك علاقات التبادل بينها، تكون مطلوبة. (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص٦)

ويضيف چونسون (Johnson. 1988. p.6) أن النظرية العامة للنظم تهتم بإنشاء إطار عمل نسقى ونظرى لوصف العلاقات العامة للعالم التجريبى، فهى المنهج Method

الذى يهدف إلى إكتشاف كيفية تفاعل وإعتماد أجزاء النظام على بعضها البعض والتى تجعل النظام وحدة متكاملة. وتهدف النظرية العامة للنظم إلى تصنيف النظم تبعاً لطريقة تنظيم أجزائها وترابطها مع إشتقاق القوانين Laws أو الانماط النموذجية لسلوك كل طبقة من الطبقات المختلفة للنظم. ويصفها (كجيل، ١٩٨٦، ص١٧١) بأنها نظرية النظم العضوية المستخدمة والتى تحمل خصائص معينة مثل: التنظيم ـ التوازن الديناميكى ـ التنظيم الذاتى ـ الغاية (الهدف من الشىء) ـ.... إلخ. وأن الهدف الأساسى من هذه النظرية هو النمو والإرتقاء بالنظم العامة.

وتلخص جماعة النظم المفتوحة أهداف النظرية العامة للنظم فيما يلى(Open Syst : ms, 1981, p.38)

1. بحث isomorphy للمفاهيم، أى بحث العناصر المشتركة للمفاهيم والقوانين والنماذج فى المجالات المختلفة للمساعدة فى النقل المفيد من مجال لآخر.
2. تشجيع تطوير نماذج نظرية كافيه وملائمة للقطاعات التى تفتقد مثل هذه النماذج.
3. تقليل التكرار فى الجهود النظرية فى المجالات المختلفة.
4. تعزيز وحدة العلم من خلال تحسين وتطوير الاتصال بين العلماء.

٤/١ نتائج النظرية :

قدمت النظرية العامة للنظم أساساً لفهم ودمج المعرفة العلمية عبر نطاق واسع من المجالات المتخصصة جداً فهى تقدم نظرة عامة (شاملة) broad macro view يمكن من خلالها أن ننظر إلى كل أنواع النظم. (Kast, 1981, p44) فلم تهدف النظرية فقط إلى الوصول إلى أسلوب متكامل لدراسة الظواهر ولكن أيضاً إلى الوصول إلى مبادىء عامه تنطبق على أى نظام بغض النظر عن طبيعته وفحواه، مهيئة بذلك إطاراً لتكامل

المعرفة والبحث فى الفروع العلمية المختلفة (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص١٥١).

ويسرد لنا جوف (Gough, 1978, p.16) مجموعة من المبادىء المأخوذة من النظرية العامة للنظم والتى تتضح قيمتها عند تطبيقها أثناء دراسة نظام ما، وهى:

المبدأ الأول: مبدأ تساوى الغاية أو النهائية: equifinalty ففى أى نظام مغلق يمكن تحديد الوضع أو الحالة النهائيه بوضوح عن طريق معرفة أوضاعه الأولية. وأنه إذا حدث أى تغيير فى الأوضاع الأولية أو فى العملية ذاتها فإن ذلك ينعكس على النتيجة أو الحالة النهائية. وهذا المبدأ غير صحيح ولا ينطبق على النظم المفتوحة حيث يمكن الوصول إلى النتيجة النهائية من النظام عن طريق أكثر من وضع أو حالة أولية وبطرق مختلفة.

المبدأ الثانى: تشترك النظم المفتوحة فى عديد من الخصائص التى تساهم فى قوة مدخل النظم Systems approach حيث تتسم بوجود ما يسمى بدورة الأحداث أو الوقائع، Cycle of events ويقصد بها التصرفات التى تنجم عن النظم بهدف تحويل المدخلات ويتم تكرار هذه التصرفات من وقت لآخر فى دورة مستمرة. كذلك تتسم النظم المفتوحة بخاصية «التنظيم الزائد» : "negative entropy" حيث تتجه النظم المفتوحة نحو زيادة التعقيدات أو التركيبات التنظيمية والإقلال من عدم التنظيم. هذا إلى جانب خاصية «ترميز الإشارات» المأخوذة من البيئة، حيث تستخدم النظم المفتوحة الإشارات المرمزة من البيئة للحصول على معلومات عن أداء النظام. وفى النهاية تأتى خاصية «التلقيم السلبى»، negative feed back حيث يدخل النظام المفتوح حلقة التلقيم المرتد ليقدم البيانات المطلوبة لعمل أو إجراء التنظيمات الصحيحة فى النظام.

وكنتيجة لتلك الخصائص المفتوحة فقد إستمد «مدخل النظم» مصدرين أساسيين للقوة كمنهج تحليلى هما:

(أ) تقديم مستويات للتحليل من خلال:

- نظرية النظم Systems Theory
- إدارة النظم Systems Management
- تحليل النظم Systems Analysis

(ب) تقديم السبل والوسائل لتحديد هوية النظام تبعاً لمجموعة من المستويات المختلفة فهناك مؤسسات اجتماعية وتنظيمات وأجزاء من التنظيمات.

فقد توسع النمط النظرى أو التصورى لنظرية النظم ليصبح طرقاً وأساليباً عملية تساعد الباحثين فى تصميم وتشغيل المؤسسات فى إدارة النظم. ثم توسعت وتطورت لتقدم طريقة «تحليل النظم» التى تعد بمثابة منهاج قوى لحل المشاكل داخل المؤسسات .

المبدأ الثالث: مبدأ المعلومات: Information حيث تعمل النظم المفتوحة بواسطة المعلومات والتى تستخدم كوسيط أو وعاء للتفاعل بين عناصر النظام. وتستخدم بعض هذه المعلومات فى حلقة التلقيم المرتد داخل النظام للحفاظ على ضبط وتحكم النظام.

المبدأ الرابع: مبدأ التنظيم: Organization تعمل النظم المفتوحة بطرق تختلف مع بعض النظم المادية، لكونها تتجه نحو التنظيم الزائد والذى ينتج عنه توازن مرغوب فى تبادل الطاقة والمعلومات بين النظام والبيئة.

المبدأ الخامس: مبدأ الغائية*: Teleology حيث تُظهر النظم المفتوحة وتبين

* الغائية: 1. كون الشيء موجهاً نحو غاية.

2. الاعتقاد بأن كل شيء فى الطبيعة مقصود به تحقيق غاية معينة.

(قاموس المورد)

خصائص أو سمات الفائدة المقصودة أو المُستهدفه، فتتجه هذه النظم نحو أهداف محددة والتى قد تتباين وتتفاوت تبعاً لأوضاع معينة للنظام فى الوقت الواحد.

ويتضح لنا مما سبق أن أحد الجوانب الهامة للنظرية العامة للنظم هو التمييز بين النظم المغلقة والنظم المفتوحة. فالكائن الحي هو أبسط مثال للنظم المفتوحة فهو عبارة عن مجموعة من العناصر المنفصلة ولكنها مع بعضها البعض تشكل نظام محدد وواضح. فالكائن الحى نظام مفتوح يحافظ على نفسه بينما تتغير المادة والطاقة الداخلة إليه. والكائن الحى يتأثر ويؤثر فى بيئته ويصل إلى حالة أو وضع التوازن الحركى فى تلك البيئة. ويوضح جوف (Gough, 1978, p44) مدى أهمية النظرة الكلية (الشاملة) للنظام بالنسبة للباحثين فى إدارة العمليات، Operations Management وذلك بأن النظرة الشاملة للنظام تمكنهم من فهم دور مكونات النظام، والتى بدورها تُحدد حدود النظام الكلى.

ويشير (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧ ، ص٧) إلى أن هناك وجهتين أساسيتين للنظرية العامة للنظم هما: تكنولوجيا النظم Systems Technology وهى تهتم بفروع التكنولوجيا من الأجهزة Hardware (ومن أمثلتها تكنولوجيا التحكم، والحاسب الالكترونى) ،والبرامج Software (ومن أمثلتها نظم التشغيل، ونظم الاتصال، وحزم البرامج الجاهزة...) . والوجهة الثانية هى فلسفة النظم Systems Philosophy فهى توجه الاهتمام بإعادة التفكير والرؤية الشاملة للنظام كنموذج عملى جديد. وككل نظرية علمية لها مجال أوسع فإن النظرية العامة للنظم تحوى سمات ما وراء العلم Meta scientific أو وجهات فلسفية philosophical aspects، ومفهوم النظم يشكل نموذجاً جديداً لفلسفة الطبيعة أو الجوهر philosophy of nature ويجب أن نميز أولاً النظم الحقيقية real systems بمعنى المكونات المرئية أو المستنتجة من المشاهدات والوجود المستقل للملاحظة. ومن ناحية أخرى هناك نظم لها علاقة بالمفاهيم Conceptual Systems مثل المنطق والرياضيات التى تتكون بصفة أساسية من تركيبات رمزية مع النظم المجردة المستخلصة abstracted Systems، مثل نظم العلوم النظرية المقابلة للواقع

٥/١ ـ إتجاه (مدخل) النظم : Systems Approach

ويعرفه (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧ ، ص٥) بأنه: «فلسفة بنائية تتناسق بطريقة مثالية وفعاله مع الأنشطة والعمليات داخل أى نظام مما يساعد على دراسة وتحليل المشاكل المعقدة والمواقف المتشابكة والمتداخلة. اذ يهتم اسلوب النظم بدراسة المكونات الفردية للنظام والعلاقات بينها مع التركيز على دورها وسلوكها فى النظام ككل، وليس دورها ككيانات مستقله. كما أن فاعلية وكفاءة هذه المكونات متجمعة كنظام تفوق فى الحقيقة مجموع الفاعلية والكفاءة الناتجة من كل مكونة على حدة.»

ويعرفة، جيلكريست (Gilchrist, 1974, p.32) بأنه: « ... أحد ثمار تفكير النظم Systems Thinking ، وقد أستخدمت الكلمة إتجاه Approach عن قصد للإشارة إلى أن هذا الاتجاه أو المدخل هو طريقة للنظر فى مشكلة ما وليس أسلوباً أو طريقة بالمعنى العادى لتلك الكلمة. وقد أتسع إستخدام إتجاه النظم حتى أنه يمكننا أن نقول أنه أصبح خاصية أو صفة مشتركة لهؤلاء العاملين فى هندسة النظم، دراسة العمل وبحوث العمليات وباقى أنشطة حل المشاكل...» .

ويلخص (Gilchrist, 1974, p.32) جيلكريست خمسة اعتبارات تشكل فى مجملها ما يسمى بـ «إتجاه النظم» هى:

(أ) أهداف النظام الكلى.

(ب) البيئة وتقييداتها الثابته: ويقصد بالبيئة كل ما يقع خارج نطاق النظام وخارج تحكمه.

(جـ) موارد النظام: ويقصد بها القوى العاملة والآلات والمواد الخام والمال. وتعتبر المشكلة المتعلقة بالموارد مشكلة رئيسيه إذا ما كانت تتعلق بالتوزيع المناسب للموارد، وتعتبر ثانوية إذا كانت تتعلق بإضافة عناصر غير ملموسة لتعطى سلاسة لعمل النظام وفاعليتة. فالكل أعظم وأهم من الأجزاء المستقلة.

(د) مكونات النظام وأهدافه وأغراضه وقياسات كفاءته.

(هـ) إدارة النظام.

وهناك من يميز بين المصطلح «مفهوم النظم Systems Concept» والمصطلح «إتجاه النظم Systems approach» فنجد جوف (Gough, 1978, p044) يقول:

«يركز مفهوم النظم على العلاقات بين أجزاء النظام أو النظم الفرعية وكيفية تأثير أدائها على النظام ككل. وبالنسبة لمدخل النظم ففيه يغير الشخص نظرته إلى تنظيم النظام فبدلاً من أن ينظر إلى بنية النظام ينظر إلى التدفق والتجهيزات. وتهتم نظرية النظم بالحركة والتدفق والعلاقات المتبادلة داخل النظام بدلاً من الطبقية الثابته ذات الروابط التقليدية..»

إتجاه النظم كمدخل للبحث العلمي:

إن إتجاه النظم لهو طريقة للبحث والدراسة كما أنه أسلوب تفكير يقوم على النظرة الشاملة الفاحصة المحلله وهذا مما جعل له أهمية خاصة فى تلك المجالات التى تتعقد فيها الظواهر المختلفة وتتداخل وتتفاعل كثير من العوامل فى تكوينها. فقد أتاح اسلوب النظم استعمال التحليل الكمى فى مجال العلوم الاجتماعية ـ ولو بشكل محدود ـ مما أدى إلى التقدم فى هذه العلوم بدلاً من الاعتماد المطلق على التوصيف اللغوى لها. (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص١٥٢)

وتناشدنا جماعة النظم المفتوحة بإنجلترا بالتمييز بين الكلمة Systematic والكلمة Systemic، حيث تستخدم الأولى لوصف إستخدام خطة أو منهج واضح لإنجاز نشاط ما بكفاءة.

أما الكلمة الثانية Systemic فتستخدم لوصف ممارسة إستخدام «تفكير النظم» فى مواجهة المشاكل. (Opem System, 1981, p.13)

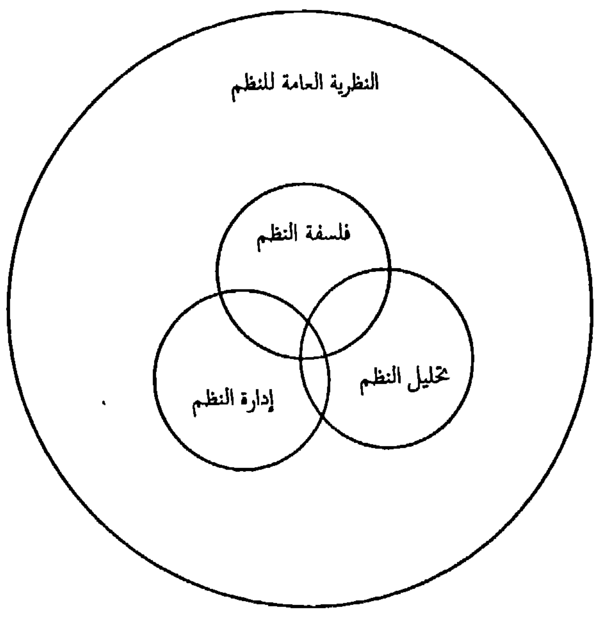
ويوضح جونسون (Johnson, 1988, p.18) فى الشكل (4) علاقات وأوجه تداخل

إتجاه النظم. فجسم المعرفة الأساسى هو النظرية العامة للنظم والتى لها إرتباط وثيق بعديد من المحاولات العلمية المتنوعة والتطبيقات العملية. فيشتمل إتجاه النظم على عدة مفاهيم مرتبطة ببعضها البعض ومأخوذة من النظرية العامة للنظم بغرض تسهيل فهم نظرية التنظيم (المنظمة) Organization Theory وممارسة الإدارة. وبالتالى فإن إتجاه النظم يتضمن طريقة للتفكير Way of thinking مع منهج أو أسلوب للتحليل Method ofanalysis ونمط إدارى Managerial Style .

٦/١ فلسفة النظم : Systems Philosophy

يعتبرها جونسون (Johnson, 1988, p.19) أحد جوانب إتجاه النظم، فهى تستمد

شكل (4) علاقات وأوجة التداخل فى اتجاه النظم*



(*) نقل إلى العربية عن : Johnson, 1988, p.18)

إطارها بالإستناد إلى النظرية العامة للنظم حيث تقدم «طريقة للتفكير: "away of think-ing" فى ظاهرة ما phemomena وبصفة خاصة تلك النظم معقدة التركيب. حيث يتم التفكير فيها بلغة «الكمال» أو «الكل» الذى يشتمل على مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو النظم الفرعية مع التأكيد على علاقاتها المتبادلة.

ويضيف بأن هذا الجانب يمكن تطبيقه فى الوظيفة الإدارية للتشكيل الإستراتيجى. ففى فلسفة النظم تكون النظرة تصورية Conceptual والمنهج المستخدم منهج تأملى Cogitative والنظام الفرعى للمنظمة يكون إستراتيجى Strategic، وأخيراً تكون المهمة الأساسية هى دمج المنظمة (التنظيم) بالبيئة.

أما فى إدارة النظم Systems Management فتكون النظرة واقعية (عملية) pragmatic والمنهج المستخدم منهج تركيبى Synthesis (أى فن بناء المنظمة كنظام من خلال جمع وتركيب أجزاءها)، ويكون النظام الفرعى للمنظمة متساوى مع غيره ومتناسق Coordinative، وأخيراً تكون المهمة الأساسية هى دمج العمليات وإنجاز الأهداف من خلال تصميم جديد.

أما فى تحليل النظم Systems analysis فيرى جونسون (Johnson, 1988, p.14) أن نظرة المحلل تكون موجهه نحو التحسين للوضع الأمثل Optimizing أو لحل مشكلة ما، والمنهج المستخدم هو وضع النماذج Modeling (وتعنى تحديد وتجريد مؤثرات العالم الواقعى ومعالجة المتغيرات والتعليق على النتائج التحليليه وعلاقة تلك النتائج بالعالم الواقعى). ويهتم النظام الفرعى بعمليات النظام وأخيراً تكون المهمة الأساسية هى إنجاز الأهداف والإنتفاع الأمثل والكفء من الموارد.

ويشير جونسون (Johnson, 1988, p.116) إلى أن إتجاه النظم يتمثل فى هذا التدفق بدءاً من النظرية (المتمثلة فى فلسفة النظم) ومنتهياً عند الممارسة (تحليل النظم). أو بدءاً من التصور (فلسفة النظم) ومنتهياً عند أساليب التحليل (تحليل النظم)، أو من العلم إلى العمليات اليومية.

ونشير هنا إلى أننا سوف نتناول «تحليل النظم» بالتفصيل فى فصل مستقل.

٧/١ نماذج من التطبيقات العملية لمفاهيم النظم:

(أ) هندسة النظم Systems Engineering

نشأت هندسة النظم فى كنف الهندسة الصناعية فقد كانت جهود المهندسين الصناعيين حتى بداية الحرب العالمية الثانية موجهة نحو تحسين وتطوير قياسات العمل وهندسة الطرق أو الأساليب وتطوير نظم إنتاج ذات الخط المركب Assembly line Pro-duction systems. وفى نفس الوقت تم تحويل تكاليف الإنتاج من تكاليف مباشرة إلى تكاليف غير مباشرة وذلك مع تغيير تكوين أو بنية القوى العاملة من عمال إنتاج مسيطرين إلى موظفين مكاتب آمرين. مثل هذه التغييرات أدت إلى إستخدام طرق أو مناهج الهندسة الصناعية لتحليل عمليات المكاتب. وقد أدت الخبرة بإدارة المشروعات وبحوث العمليات إلى تطوير أساليب أو تقنيات متنوعة لتحليل العمليات وذلك أثناء وبعد الحرب العالمية الثانية. وقد أصبحت هذه المناهج والمتمثلة فى أسلوب ديلفى Delphi Technique والبرمجة الخطية والديناميكية Linear and dynamic Programming وخرائط بيرت PERT والمصفوفات Queuing والمحاكاة Simulation وأساليب أخرى متعددة أصبحت جزءاً من الأساليب المستخدمة فى هندسة النظم وعلم الإدارة وتحليل النظم. ومما ساعد على تطوير وتقدم هذه الأساليب والمناهج إلى درجة كبيرة توفر الحاسبات الرقمية Digital Computers والتى لديها القدرة على معالجة عمليات التحسيب الكبيرة والشاملة المرتبطة بإجراءات تحليل العمليات الكبيرة (Gough, 1978, p.49).

ويشير جينكينز (Jenkins, 1981, p.149) إلى أن بداية إستخدام المصطلح هندسة النظم كانت فى الأربعينات. حيث نشأت هندسة النظم وتطورت فى قطاعين مميزين هما: نظم الفضاء والجيش، وقد أستخدمت هندسة النظم خلال الحرب العالمية الثانية وما بعدها فى حل المشاكل الصناعية وبصفة خاصة المشاكل المتعلقة بصناعات البترول والصناعات الكيماوية والطاقة.

التعريفات والمفاهيم :

هناك العديد من التعريفات لهندسة النظم، فهناك من يعرفها بأنها تطبيق لإتجاه النظم: application of The Systems approach وآخر يعرفها بأنها المظهر العملى لعلم النظم the practical manifestation af systems Science . ويوضح جيلكرست (Gilchrist, 1974, p.29) أن إستخدام كلمة «هندسة» لا يعنى بالضرورة أن هندسة النظم هى فرع من قطاع الهندسة، ولكنها أشتقت جزءاً من المفاهيم المستخدمة بها من فرع من فروع الهندسة وهو هندسة التحكم Control engineering كما أن مهندسى النظم تنصب إهتمامتهم فى دراسة تلك النظم ذات وحدات التلقيم المرتد "Feed-back units" .
ونقدم هنا تعريف جينكيز لهندسة النظم: (Jenkins, 1981, p.146)

فهندسة النظم هى:

«علم تصميم النظم المعقدة أو المركبة الكلية بغرض التأكد من أن النظم الفرعية المكونة للنظام الكلى قد تم تصميمها وتركيبها مع بعضها البعض وتم إختبارها وأنها تعمل بالطريقة الأكثر كفاءة..»

ويضع جوف (Gough, 1978, p. 48) مجموعة من الأسس التى تستند إليها هندسة النظم ومنها: التحليل المفصل لمكونات الوظيفة والقياس الدقيق للعمالة وتكاليف المعدات وإستخدام تقنيات المحاكاة Simulation techniques لتحديد النتائج المحتملة تحت ظروف متغيرة.

خطوات ومراحل هندسة النظم:

يمكن تقسيم خطوات هندسة النظم إلى ثلاثة خطوات هى: التحليل المماثل rep-resenting analysis ، وتعنى التعايش مع المشكلة ودراستها دراسة وافية ومحاولة جمع الحقائق الهامة والبيانات عنها؛ ثم الإنعكاس الابتكارى Creative reflection حيث يصبح الباحث منشغلاً بتكوين أفكار عن المشكلة مع محاولة وضع تصور عام للحل؛ وتأتى فى النهاية خطوة التصميم الرسمى Formal design وهى تتضمن جدولة مراحل التصميم والتشغيل للنظام الجديد (Gilchrist, 1974, p.35) .

وينقل لنا ويلسون عن* Hall خمسة مراحل أساسية لهندسة النظم هى: (Wilson, 1984, p.60)

1. تخطيط البرنامج: Program Planning تهدف هذه المرحلة إلى تركيز الإهتمام على مشروع معين أو مكان مشكلة محدد.
2. التخطيط الكشفى Exploratory Planning وتؤدى هذه الخطوة إلى إتخاذ قرار بشأن تنفيذ إنشاء أو تطوير مشروع معين وقد تقود هذه الخطوة إلى إنشاء وتطوير مشاريع عديدة.
3. تخطيط الإنشاء أو التطوير Development Planning وينتج عن هذه الخطوة وضع مواصفات تفصيلية وخطة لتنفيذ إنشاء وتطوير النظام.
4. إنشاء وتطوير النظام System development ويتم فى هذه المرحلة التوصل إلى مواصفات النظام وتقديمها إلى ميدان العمل أو المصنع.
5. تحسين وتعديل النظام System improvement وتنشأ هذه المرحلة كرد فعل للمعلومات الواردة من ميدان العمل والمصنع والتى بدورها قد تقود إلى تعديلات أو إعادة لتصميم النظام.

(ب) السيبرنطيقا: التكافلية العلمية CYBERNETICS

وهى تعنى أيضاً الضبط والتحكم وهناك من يعبر عنها بالعربية بإسم «علوم التحكم والاتصال». وقد كان «وينر» Wiener هو أول من صاغ الكلمة "Cybernetics" بمعنى التحكم، وذلك فى كتابة الذى ظهر سنة ١٩٤٨ عن «التحكم والاتصال فى الحيوان والآلة» والذى يعد أول عرض متكامل لمبادىء الموضوع. (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص ١٥٤) ويشير أيضاً إلى هناك من

* Hall, A.D. (1962).- Amethodology for Systems Engineering.- Van nostrand, Princeton, NJ.

يساوى بين دراسة التحكم ودراسة النظم، إلا أن دراسة التحكم تتعلق بنوع معين من النظم الهادفة، أى تلك التى لها هدف محدد، وهى بذلك حالة خاصة من دراسة النظم. فمحور دراسة التحكم هو ضبط سلوك النظام والتحكم فيه لتحقيق الهدف المحدد، وكذلك تنظيم النظام الذى يشكل عماد هذا السلوك. ومثل هذه الدراسة تتكون أساساً من تحليل تدفق المعلومات بين البيئة والنظام وبين العناصر داخل النظام ذاته.

ويقدم كجيل (كجيل، ١٩٨٦، ص١٦٦) ثلاثة تعريفات يشرح بها ماهية السيبرنيطيقا وهى:

1- نظرية الاتصال والتحكم فى الأنسان والآلة.

2 - الدراسة المقارنة للتحكم والاتصالات الداخلية لأجهزة تناول المعلومات. أو نظام الجهاز العصبى للحيوانات والإنسان حتى يمكن فهم النظم الميكانيكية والإنسانية بشكل أفضل.

3 - تكافل الإنسان والآلة بشكل علمى لحل المشكلات الناتجة عن تعقد النظم البشرية.

(جـ) بحوث العمليات: Operations Research

تتبع (دلال صادق، ١٩٨٣، ص٣١) التطور التاريخى لبحوث العمليات، فمع بداية عام ١٩٣٧ كانت هناك حاجة إلى مشاركة العلماء البريطانيين فى مساعدة القادة العسكريين على تعلم كيفية إستخدام الرادار ـ الذى كان إختراعاً حديثاً فى ذلك الوقت ـ فى تحديد موقع طائرات العدو. ونتيجة للمشاكل الناجمة عن نقص الموارد كانت هناك حاجة لوجود طريقة ما لتوزيع هذه الموارد بأكثر الطرق كفاية واقتصادية. لذلك فقد قرر عالم الفيزياء البريطانى P.M.S.Blackitt أن يجمع فى سبتمبر ١٩٤٠ فريقاً من العلماء ذوى الخلفيات العلمية والثقافية المتنوعة وذلك

لدراسة هذه المشاكل دراسة علمية تحليلية والتوصل إلى الحلول المناسبة لها. وأشتهر هذا الفريق بإسم Blackett's Circus وقد نجح هذا الفريق فى تحسين كفاءة العمليات العسكرية المركبة. وتقرر عام ١٩٤١ إدخال فرق ببحوث العمليات على نطاق واسع. وما أن ظهرت النتائج الناجحة لهذه الفرق. بدأت كل دول الحلفاء الأخرى فى الولايات المتحدة وكندا وفرنسا فى تطبيق نفس الاتجاه ونظمت «فرق» بحوث العمليات الخاصة بها. وعرفت فى انجلترا تحت اسم «بحوث العمليات» Operational research، وعرفت فى الولايات المتحدة الأمريكية تحت عدة أسماء مختلفة مثل: تحليل العمليات Operational analysis؛ تحليل النظم Systems analysis وعلم الإدارة Management Science. ولكن كان أكثر هذه الأسماء إستخداماً هو «بحوث العمليات Operations Research». وقد تم الإعتراف ببحوث العمليات كمجال موضوعى مستقل خلال الحرب العالمية الثانية. ويقدم إيڤانس تعريفاً لبحوث العمليات هذا نصة (Evans, 1976, p.247):

«بحوث العمليات هى تطبيق للنماذج الرياضية التى تسمح بالمقارنات للطرق البديلة للتصرف وتحديد الإتجاه الذى سيوصلنا إلى أفضل النتائج. والهدف من بحوث العمليات هو مساعدة المنفذ فى إتخاذ القرار.»

ويؤكد إيڤانس على نجاح بحوث العمليات فى معالجة المشاكل التى تكون عناصرها خاضعه للتقدير الكمى quantified. وتظهر (دلال صادق، ١٩٨٣، ص٣) مشكلة تتعلق بمسميات بحوث العمليات، حيث تشير إلى ظهور عدة أسماء مختلفة لبحوث العمليات مع وجود عدة معانى ومفاهيم لتلك الأسماء لدرجة أن معظم الكتاب والمؤلفين والممتهنين لم يتوصلوا إلى رأى متفق عليه بالإجماع حول طبيعتها الدقيقة، حتى أن بعض الكتاب قد وصف اصطلاح بحوث العمليات بأنه غامض ومحير. وتعطى المؤلفه مثال على هذه الحيرة حينما تذكر بأن الأنجليز يفضلون إستخدام المصطلح Operational research، بينما يستعيض عنه الأمريكيون

باصطلاح Operations-research أو علم الإدارة Management Science. وهذا فى واقع الأمر من غير المعقول أن يحدث فكيف يمكن أن يتساوى مثل هذين المصطلحين فى المعنى. وحتى ننهى هذا الإختلاف سنستعرض تعريف كل من جمعية بحوث العمليات الإنجليزية والأمريكية.

أولاً: تعريف جمعية بحوث العمليات الإنجليزية.

(دلال صادق، ١٩٨٣، ص٥)

«بحوث العمليات هى التطبيق لطرق العلم، فى المشاكل المركبة التى تنشأ عند توجيه وإدارة النظم الكبيرة، من القوى البشرية، والآلية، والمواد، والأموال، فى الصناعة ومشروعات الأعمال والحكومة والدفاع. والمبدأ هو إيجاد نموذج علمى للنظام، متضمناً مقاييس موحدة لعوامل الصدفة والمخاطرة والتى يمكن عن طريقه مقارنة نتائج القرارات البديلة والاستراتيجيات أو المراقبات. والغرض هو مساعدة الإدارة فى تحديد سياستها وتصرفاتها بطريقة علمية.»

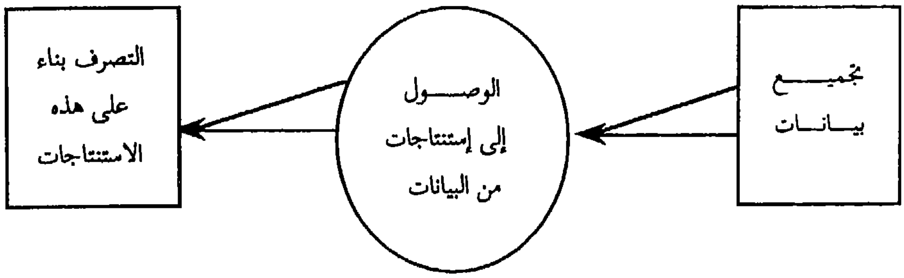
ثانياً: تعريف جمعية بحوث العمليات الأمريكية.

(دلال صادق، ١٩٨٣، ص٦)

«تتعلق بحوث العمليات بالتحديد العلمى لكيفية تصميم وتشغيل النظم البشرية الآلية بصورة أفضل، عادة فى ظل الظروف التى تستلزم تخصيص الموارد المحدودة.»

ويوضح أرمز (Arms, 1974, p.78) الدور الأساسى لبحوث العمليات فى عملية إتخاذ القرارات الفعالة، فهى عملية مكونة من ثلاثة مراحل هى تجميع البيانات والوصول إلى إستنتاجات من البيانات ثم التصرف بناء على هذه الاستنتاجات. والشكل (5) يوضح هذه المراحل.

شكل (٥) مراحل عملية إتخاذ القرار



وتعتمد بحوث العمليات بالدرجة الأولى على الأساليب الإحصائية مثل نظرية المصفوفة Queuing theory والبرمجة الخطية Linear Programming وأسلوب مونت كارلو Monte Carlo Techique، وهى ليست بالأساليب الصعبة بالنسبة لرجل الإحصاء ولكنها فى غير مقدرة معظم الأفراد الغير مدربين على الأساليب الإحصائيه. وبالإضافة إلى هذه الأساليب الإحصائية يوجد أسلوب آخر يعتبر أداة هامة للتخطيط وهو تحليل المسار الحرج Critical Path analysis حيث يساعد هذا الأسلوب على التخطيط بغرض تقليل الوقت المطلوب للإنتهاء من عملية ما.

٨/١ - أوجه التداخل فيما بين التطبيقات العملية لمفاهيم النظم:

يشير چينكيز إلى أن تحليل النظم هو خطوة من خطوات هندسة النظم عند حل أى مشكلة. وينقل لنا عن فلاج* أن هندسة النظم وبحوث العمليات هما نفس الشيء. إلا أن فلاج يعود مرة أخرى ليناقض نفسه ويميز بحوث العمليات بأنها تهتم بالعملية كما هى موجودة فى وضعها الحالى بدلاً من العمليات المتوقعة أو المأمولة،

* Flage, C.D. (1960).- Operations Research and Systems.- Baltimore: Johns Hopkins Press.

وأن هندسة النظم تهتم بتصميم النظم المأمولة وليس بتشغيل النظم الكائنة (Jenkins, 1981, p.151).

ويأتى كلوك (Cloke, 1974, p.62) ليميز ما بين بحوث العمليات كإتجاه علمى لحل مشاكل الإدارة وغيرها من الدراسات مثل دراسات العمل: Work Study أو دراسات التنظيم والمنهج: organization and method study حيث يقسم التقنيات أو الأساليب الإدارية Management techniques إلى الأسلوبين السابق ذكرهما بالإضافة إلى اسلوب بحوث العمليات. ويذكر أن جميع هذه الأساليب تهدف إلى مساعدة الإدارة على تحسين أدائها وفعالية وكفاءة العمليات. فدراسة العمل تهتم فى المقام الأول بعمل الآلة والعمل اليدوى بينما تهتم دراسة التنظيم والمنهج بعمل المكاتب ودراسة بنية المشروع والمناهج أو الطرق المستخدمة لتنفيذ العمل.

وتأتى بحوث العمليات للمساعدة فى إتخاذ القرارات والمساهمة فى حل المشاكل والتنظيمات المعقدة أو المركبة. ويقدم لنا إيفانس (Evans, 1976, p.246) مصطلحاً جديداً هو تحليل العمل Work analysis ويذكر أن بداية هذا الاسلوب ترجع إلى فريدريك تيلور Fredenick Taylor وحركة الإدارة العلمية Scienfilic- Management Move-ment، وذلك فى محاولة لتقدير كم العوامل المؤثرة فى القرارات الإدارية بإستخدام تقنيات أو أساليب يساندها الحاسب الآلى مثل بحوث العمليات وتحليل النظم.

وتأتى (دلال صادق، ١٩٨٣ ص٤) لتقر بأنه من غير الممكن أن نحاول التفرقه بين «بحوث العمليات» و«علم الإدارة» أو بين «مبدأ بحوث العمليات» و«مبدأ النظم» بسبب تداخل المفاهيم بين هذه الإصطلاحات بطريقة تمنع أى تفرقة أو فصل بينهما.

١/٩- مفاهيم النظم ودراسات المكتبات والمعلومات:

يؤكد فوسكت (Foskett, 1974, p.11) بأنه ليست هناك نظرية عامة لخدمات المعلومات والمكتبات. ولكن هناك نماذج لأسس نظرية فى قطاعات محددة. ويرجع

فوسكت السبب فى عدم تكوين نظريه عامه إلى وجود تلك الأسس النظرية المنفردة فى قطاعات معينه من دراسات المكتبات والمعلومات. ويشير فوسكت إلى نماذج لتلك الجهود التى صنعت أسس نظريه للممارسة فى بعض القطاعات فمثلاً جهود كل من شيرا فىSocial epistemology؛ وأعمال بروكس، فاردان وفيكرى فى إسترجاع المعلومات؛ وجهود روى ستوكس، باتريك ويلسون فى قطاع الببليوجرافيا.

وفوق كل ما سبق، يؤكد فوسكت أنه لن يجد من المتخصصين من يتفق معه فى الرأى على ذلك حينما يشير إلى نظرية التصنيف فهى تعتبر أساس فلسفى حقيقى حيث تهتم بطبيعة وتنظيم المعرفة. فتصنيف ديوى العشرى يعكس التأملات الفلسفية لـ هاريس WT Harris والتى بدورها تعكس تأملات فرانسيس بيكون مكتشف المنهج العلمى الحديث Modern Scientific method للتبرير الأستقرائى (الحثى) لحالات معينة والمبنى على التجريب والملاحظة الحقيقية.

ولا ننسى نظرية المعلومات أو النظرية الرياضية للإتصالات والتى وصفت كأداه قوية لدراسة النظم المختلفة. وتنسب هذه النظرية إلى مؤسسها كلاود شانون* Claude Shanon. ويحدثنا عنها چونسون (Johnson, 1988, p.95) حيث يقول أن نظرية المعلومات تستخدم كأداة لتحديد المعدل الذى به يتم نقل المعلومات تحت ظروف محددة، ومن العوامل التى تؤثر فى عملية نقل المعلومات: طبيعة مصدر الإشارة سواء أكانت الإشارة وقتيه أم مستمرة وطبيعة القناة وبصفة خاصة سعتها على نقل المعلومات وطبيعة الشوشرة إذا كانت هناك شوشرة أو إزعاج لعملية النقل ومقياس الدقة أو الصحة الذى يستخدم للحكم على كفاية النقل. ويضيف أيضاً أن المجال الذى أستخدم فيه شانون وويفرنظريتهما للمعلومات قد أعطاها معنى ضيقاً جداً، أضيق مما يحمله المصطلح. فقد طالبت العديد من التطبيقات بنظرية المعلومات ولكن معظم هذه التطبيقات كانت تقتصر على الجوانب الفنية لعملية النقل. وهناك قطاعات

Shannon, Claude and Weaver, Warren (1949).- The Mathem atical Theory of Communication.- Urbana ill: Univensty of illinois press

موضوعية يشار فيها إلى نظرية المعلومات كجزء متكامل معها مثل نظرية الإتصال، نظرية نظم التحكم الآلى، تحليل اللغات والجوانب المعلوماتية للفيزياء. وهناك مجالات تظهر فيها نظرية المعلومات على أنها نظرية تطبيقيه وعملية وموحدة مثل الديناميكا الحرارية والميكانيكا الإحصائية والتصوير واللغة وتمييز الأشياء وتكنولوجيا الحاسب... وغيرها.

هذا عن النظريات المنبثقة فى مجال المكتبات والمعلومات ولكن ماذا عن دور نظرية النظم Systems Theory فى هذا المجال؟

يشير فوسكت (Foskett, 1974, p.17) إلى إمكانية إستخدام نظرية النظم للتأكيد على أهمية دراسة العلاقات التى يمكن أن تربط المكتبة، كذلك يمكن للنظرية أيضاً أن تساهم فى تحديد مشاكل الإدارة داخل المكتبة نفسها، من حيث أن دور المكتبة داخل أى منظمة أو مؤسسة هو نفس الدور الذى يقوم به أى جزء من المنظمة من منظور مساعدة الإدارة على إنجاز أهدافها سواء تم ذكرها بصورة مباشرة أم لا. والمكتبة فى هذا السياق تنفذ السياسة الموضوعة للمنظمة الأم من خلال الإستفادة من الكتب والبيانات المسجلة الأخرى، وقد كانت معظم الجهود والمحاولات فى معالجة إدارة المكتبات وصفية وليست تحليلية فقد كانت تهدف إلى وصف كيفية أداء المكتبة لعمل ما، بدلاً من تحديد ما على المكتبة أن تقوم به ولماذا تؤديه.

وقد أتاحت كل من النظرية العامة للنظم وإتجاة النظم مدخلاً مناسباً للتعرف على النموذج البشرى للمعلومات المتمثل فى ذاكرته الطبيعيه، وجهازه العصبى، والذى يعمل كنظام متكامل. ومن ثم كانت محاولات تكوين نظم المعلومات والتحكم شبيهة بالنظام البشرى خاصة بعد أن تضخم رصيد البشرية من الخبرات والمعلومات التى تتدفق بسرعة رهيبة تعجز الوسائل التقليدية عن التحكم فيها بغية الإستفادة منها. (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص١٥٢)

ويضيف المؤلف أن أسلوب النظم قد أكتسب أهمية كبرى فى دراسة التحكم

والمعلومات بل أنه أصبح الأسلوب العلمى الوحيد الملائم لمعالجة تزايد وتشابك مشكلة المعلومات وتعقدها، وذلك عن طريق بناء نظم للمعلومات تلائم طبيعة ونوع المعلومات وطبيعة المجال التى توجد فيه هذه النظم. ويبرز ذلك بأن أسلوب النظم يركز بالدرجة الأولى على دراسة العلاقات والصلات المعقدة بين عناصر النظام مما ساعد على تطوير أساليب فنية قادرة نسبياً على معالجة مثل هذه النظم، كما أن تطور الحاسبات الإلكترونيه ساعد بشكل كبير على إتباع مفهوم وأساليب تحليل وتصميم النظم كنتيجة طبيعية لما تتيحه من إمكانية حساب تأثير وتفاعل العديد من العوامل القائمة فى موقف معين فى وقت قصير وبتكلفة زهيدة.

وعن التطبيقات العملية لمفاهيم النظم ومجالاتها فى دراسات المكتبات والمعلومات فإننا نجد «أرمز» يتتبع تاريخ تطبيق بحوث العمليات فى المكتبات(Arms, 1974, p.77) .

ففى عام 1971 إنضمت ASLIB إلى IOR وإشتركتا فى إعداد دراسة عن تطبيقات بحوث العمليات فى دراسة خدمات المعلومات والمكتبات* ولكن هذا الجهد لم يثمر بنتائج خوفاً من أمناء المكتبات القله الذين لديهم فكرة عن بحوث العمليات ومن علماء الإدارة المتفهمين لخدمات المعلومات والمكتبات. ويثير «أرمز» مشكلتين فنيتين تتعلقان بتطبيق بحوث العمليات فى مجال المكتبات وهما:

1. عدم سهولة إمكانية تقدير قيمة الخدمات المكتبية بصورة كمية.

2. السلوك الاحصائى للمكتبات: حيث أن الإحصائيات التى تُعد عن إستخدام الكتب ليست مكتملة الفهم وتوزيعها غير مناسب من الناحيه الرياضية.

ولذلك فإن بحوث العمليات وتطبيقاتها فى المكتبات تدخل ضمن نطاق ما يسمى بمعاونات البحث.

---

the* Institute For Operational Research (1972).- The Scope For Operational research in library and information Services.

الفصل الثانى

النظـــم

٢/١ ـ أصل كلمة نظام.
٢/٢ ـ التعريفات.
٢/٣ ـ تصانيف النظم.
٢/٤ ـ دورة حياة النظام.
٢/٥ ـ أساسيات النظام.
٢/٦ ـ النموذج العام للنظم.
٢/٧ ـ خصائص النظم.
٢/٨ ـ النظام المغلق والنظام المفتوح.
٢/٩ ـ النظام والتنظيم (أو المنظمة).
٢/١٠ـ المكتبة كنظام مفتوح.

النظــم Systems

١/٢ اصل كلمة نظام : Word Origin

إن الأصل اليونانى للكلمة "System" هو "Systema" المشتقة من "Syn" وتعنى "together" أى «معاً»، ومن "histemi" والتى تعنى "to set" أى «يكون» أو «يجمع» (Jenkins, 1981, p. 143).

ويقدم چينكيز بعد ذلك التعريف التقليدى فى القواميس للكلمة "System" وهو:

"Aplan or Scheme according to Which things are Connencted into a Whole."

٢/٢ التعريفات : Definitions

هناك العديد من التعريفات التى ذكرت فى أدب الموضوع نذكر منها التعريفات الأتية:

1. يقدم لنا «راولى» مجموعة من التعريفات للمصطلح نظام هى (Rowley, 1988, p.111):

أن النظام هو:

ـ تجميع لعناصر مترابطة مع بعضها البعض أو نظم فرعية منظمة بطريقة ما لتؤكد الأداء الكفء للنظام ككل.

ـ أى تنظيم ذو هدف للمصادر أو العناصر.

ـ هو مجموعة من العمليات والإجراءات، والإنسان والآلة، والتى بها يتم تنفيذ أى نشاط عملى.

ونلاحظ من التعريفات السابقة أنها تشترك جميعاً فى كون النظام عبارة عن تنظيم هادف لمجموعة من العناصر أو المكونات.

2. يعُرف عوض منصور النظام بأنة:

(عوض منصور، ١٩٨٦ ، ص٢)

«مجموعة من العناصر المترابطة (أو الأجزاء المتفاعلة) التى تعمل معاً لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة. يمكننا أن ننظر إلى النظام على أنه:

(أ) مجموعة من العناصر أو الوحدات.

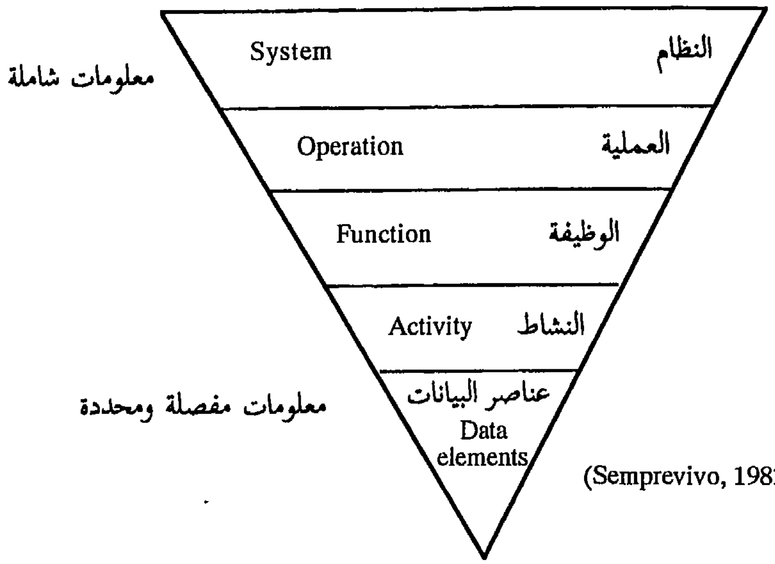
(ب) مجموعة من العلاقات والروابط تربط فيما بينها. ويعطى تعريفاً آخر فى ص٥ حيث يقول:

«النظام هو مجموعة من الوحدات المترابطة التى تستقبل مدخلات معينة من بيئتها فتقوم بإجراء عمليات معينة وتنتج مخرجات معينة تعطيها لبيئتها.»

3. يعُرف سمبريڤيڤو (Semprevivo, 1982, p.2) النظام بأنه «سلسلة من العناصر المترابطة والتى تؤدى نشاطا ما أو وظيفة أو عملية ما.»

ويقدم المؤلف بعد ذلك هذا المثلث المقلوب والذى يعبر عن شمولية المعلومات ودرجة تفصيلها .

4. يعُرف على السلمى (على السلمى، ؟ ١٩٧ ، ص٣٢) النظام بكونة:
«الكيان المتكامل الذى يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذى يحققه النظام كله... وحين نتأمل العالم من حولنا نجد أنه مكون من سلسلة من النظم العليا Super Systems تحتوى بداخلها عدداً من النظم الفرعية Sub-Systems التى تضم كل منها أجزاء ومكونات تفصيلية Parts.



(Semprevivo, 1982, p.293)

5. يشير ويلسون (Wilson, 1984, p.20) إلى أن لكلمة «نظام» عديد من التعريفات التى تعتمد على السياق المستخدمه فيه. فهى يمكن أن تعنى إجراء Procedure أو عملية Process أو عملية التحكم فى تلك العمليات أو الإجراءات، أو تستخدم لتعنى شبكه network، أو حزمة برامج لتجهيز البيانات.

6. يقدم خشبة (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص٩) مجموعة من التعريفات منهـا:

(أ) تعريف چيفرى چوردون[1] * للنظام بأنه مجموعة أو تجمع من الأشياء المترابطة ببعض التفاعلات المنتظمة أو المتبادلة لأداء وظيفة معينة.

(ب) تعريف وليم تاجرت[2] * للنظام بأنه مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها المنتظمة فى بيئة معينة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثم يقدم المؤلف تعريفه فى ص ١٣ كما يلى:

---

* 1 Geoffrey Gordon.- System Simulation.- 2nded.- Prentice- Hall, 1978.
* 2 William Taggart.- Information Systems. An Introduction to Computers in Organization.- Allyn and Bacon, Inc, 1980)

«النظام هو مجموعة من العناصر المرتبطة مع بعضها بعلاقه تبادل. أى هو كينونة تتركب من عنصرين على الأقل والعلاقة التى تصل بين أى من عناصرها، وواحد آخر من العناصر على الأقل فى المجموعة. وكل عنصر فى النظام متصل مع عنصر آخر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وأكثر من ذلك، لا تتصل المجموعة الفرعية من العناصر بأى مجموعة فرعية أخرى.»

ويذكر جوف (Gough, 1978, p.14) بأن النظام هو كل شيء وهو لا شيء، ففكرة أو نظرية النظام عبارة عن بنية إفتراضية حيث تستخدم شكلاً من أشكال التجريد abstraction لتعريف وتحديد النماذج فى العالم التجريبى من حولنا. وينقل المؤلف لنا تعريفاً مباشراً ومحدداً للنظام عن الباحث "Luchsinger" وهو محلل نظم. حيث يُعرف النظام ويصفه بخمسة صفات هى:

(أ) أنه مصمم لإنجاز هدف ما.

(ب) لعناصره تنظيم ثابت ومستقر.

(جـ) وجود علاقات متبادلة بين العناصر الفردية للنظام وهذه العلاقات ذات طبيعة تعاونية Synergistic .

(د) أن مكونات العملية من تدفق المعلومات والجهد المبذول والمواد المستخدمة تُعد أكثر أهمية من العناصر الأساسية للنظام.

(هـ)تعتبر أهداف التنظيم الكلى أكثر أهمية من أهداف العناصر الفردية لهذا التنظيم.

ويعلق جوف (Gough, 1978, p.16) على التعريفات الخاصة بالنظم والمذكورة فى أدب الموضوع بأنها تستعرض النظام من الداخل بغرض الوصول إلى نظرة شاملة. وأنه يستلزم علينا أن نأخذ فى الإعتبار النظام من الخارج والذى يحدد النمط الأساسى للنظام فالنمط الأساسى للنظام هو ذلك الشيء الذى يستمد مدخلاته من البيئة ليتم

تحويلها بطريقة ما إلى مخرجات يُخرجها مرة أخرى للبيئة. وأن عملية التحويل هذه هى أهم ما يميز النظم المفتوحة عن النظم المغلقة ففكرة ومفهوم النظم المفتوحة فى كونها تشتمل على أجزاء متداخله وتتفاعل مع البيئه المحيطة بها.

8. يعرف جودمان (Goodman, 1968, p.10) النظام بأنه مجموعة من العناصر والتى تتسم بأنها منظمة بدقة ومترابطة مع بعضها البعض من أجل خدمة أو تحقيق هدف معين.

9. يصف «چونسون» النظام بأنه وحدة متكاملة منظمة حيث يُعرف النظام بأنه: (Johnson, 1988, p.4)

«وحدة متكاملة مركبة أو منظمة أو أنه تجميعة أو تركيبة من الأشياء أو الأجزاء تشكل فى مجملها وحدة متكاملة أو مركبة».

ونلاحظ فى هذا التعريف أنه يؤكد على العناصر الأتية:

ـ التكامل.

ـ التفاعلات فيما بين الأجزاء أو النظم الفرعية مع بعضها البعض.

ـ التفاعلات والعلاقات المتبادلة فيما بين تلك الأجزاء أو النظم الفرعية وبين الكل الكامل.

10. يعرف «شوقى سالم» النظام بكونه مجموعة من الإجراءات حيث يقدم التعريف الأتى: (شوقى سالم، ١٩٨٥ ، ص١٢٤)

«النظام هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والمناهج والطرق والوسائل التقنية التى توحدت فى شكل معين من التفاعل المنتظم لكى تشكل كلاً منتظماً.»

11. يشير «سيلڤر» إلى أن كلمة «نظام» قد أُجهدت من كثرة الإستخدام فى اللغة الإنجليزية، حيث أُستخدمت لوصف الأشياء والحالات أو الأوضاع والمناهج (Silver, 1989, p.4).

ثم يقدم تعريفاً للنظام بأنه:

«مجموعة من العناصر التى تتفاعل مع بعضها والتى تعتمد على بعضها البعض بصورة منتظمة وتشكل كلاً معقداً.. وبالتالى فإن النظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والتى تعالج كوحدة واحدة تتفاعل عناصرها».

ويذكر أن أحد الصفات الهامة للنظم هى أنها تقدم خصائص وقدرات لا توجد فى العناصر الفردية المكونة لها. وأن هذه الصفة هى «أن الكل ينتج نتائج أعظم بكثير من مجموع نتائج الأجزاء». وأن هذه الصفة تعد بمثابة الطريق لفهم النظم.

12. يأتينا محمد أبو النور (محمد محمد أبو النور ١٩٧٩، ص١٤٤) بالتعريف الشامل للمصطلح نظام حيث يقدم التعريف التالى:

«النظام هو مجموعة من العناصر فى حالة ترابط فيما بينها، وبينها وبين البيئة. إنه ذلك الكل المنظم والمركب الذى يجمع ويربط بين عناصر أو أجزاء لتشكل فى مجموعها تركيباً موحداً تنتظم عناصره فى علاقات تبادلية بحيث لا يمكن عزل أحدها عن الآخرين، ومع ذلك فكل منها يحتفظ بذاتيته وخصائصه، إلا أنه فى النهاية جزء من كل متكامل. وبعبارة أخرى، هو مجموعة من الكيانات المرتبطة بعلاقات تبادلية بين بعضها البعض، وتنتظم داخل إطار مشترك ليستقبل متغيرات محددة تتفاعل مع الكيانات بداخله تحت تأثير الظروف المحيطه به لتتحول إلى عوائد محددة».

13. تقدم «جماعة النظم المفتوحة» ـ المنبثقةعن الجامعة المفتوحة بلندن ـ تعريفاً للنظام مكوناً من أربعة أجزاء هذا نصة:

«النظام هو تركيب أو تجميع للأجزاء، يكون فيه:

1. الأجزاء أو المكونات متصلة ببعضها البعض بطريقة منظمة.
2. تتأثر الأجزاء أو المكونات لوجودها فى النظام وتتغير بتركها لهذا النظام.
3. أن هذا التركيب أو التجمع يقوم بعمل شىء ما.
4. يقوم بتحديد التجميع أو التركيب شخصاً لكونه مهتماً به».

14. يعرف كجيل (كجيل صامويلسون، ١٩٨٦، ص١٧) النظام بأنه: «تفاعل

منظم يتكون من الإنسان والآلة والوثائق المطلوبة لهدف معين والمرتبطة معاً بروابط الاتصال وتشكل فى الغالب شبكة ما» .

ونلحظ فى هذا التعريف أنه تعريفاً إصطلاحياً وضعه المؤلف لغرض ما ولوصف شيء محدد هو موضوع إهتمامه والمتعلق بشبكات المعلومات.

15. يقدم «رايس» تعريفاً للنظام بكونه«أى عملية منطقية تستخدم سلسلة متتابعة من الخطوات أو الأنشطة فى محاولة لإنجاز نتيجة مرغوبة. ويمكن أن تكون النظم يدوية أو آلية أو أنصاف آلية (Rice, 1984, p.95)

ويضيف رايس إلى ذلك التعريف بأننا يمكن أن نجد فى المكتبات كل أنواع النظم التى تعمل مع بعضها البعض والتى ينظر إليها فى بعض الأحيان على أنها نظم فرعية تصنع فى مجملها نظام كلى.

٣/٢ تصانيف النظم Systems Classifications :

هناك العديد من المحاولات لوضع أسس لتصنيف النظم، فمنها الشامل ومنها الدقيق والمتخصص. وسنحاول فى الفقرات التالية أن نستعرض نماذج مختلفة من تلك المحاولات:

أولاً: النظرية العامه للنظم والتصنيف ذو المستويات التسعة. يُعد تصنيف النظم المتضمن فى النظرية العامة للنظم من أوائل المحاولات لتحديد مستويات يمكن أن تحوى الأنواع المختلفة للنظم وهى (Gilchrist, 1974, p.29) :

المستوى الأول: يشار إليه بالأطار أو الهيكل Framework

ويتسم بالسكون Static .

المستوى الثانى: يشار إليه بعمل الساعة Clockwork

ويتسم بأنه تم تقديره سلفاً predetermined

المستوى الثالث: يشار إليه بمنظم الحرارة الآلى Thermostat
يتسم بالضبط الذاتى Self-regulating

المستوى الرابع: يشار إليه بالخلية Cell

ويتسم بالمحافظة الذاتية Self-Maintaining.

المستوى الخامس: يشار إليه بالنبات Plant

ويتسم بأنه عبارة عن مجتمع من الخلايا Society of cells

المستوى السادس: يشار إليه بالحيوان Animal

ويتسم بأنه ينظمه عقل brain-organised

المستوى السابع: يشار إليه بالإنسان Human being

ويتسم بأنه يتحدث ويستخدم الرموز Speech, Symbols

المستوى الثامن: يشار إليه بالتنظيمات الاجتماعية Social organizations

ويتسم بوجود وظائف وقيم للإتصال roles, Communication Values

المستوى التاسع: يشار إليه بنظم ما وراء الخبرة البشرية

ويتسم بأنه وراء المعرفة beyond knowledge

ونلاحظ أنه فى المستوى الثالث قد ظهرت أهمية التغذية المرتدة فى التقنيات التى تنظم نشاط ما بالقياس والمقارنة بمعايير محددة. كما أن المستوى الرابع يعد بداية النظم المفتوحة Open Systems فالنظام المفتوح هو ذلك النظام الذى له القدرة على التغيير المستمر لعملياته وبنيته الداخلية.

وإبتداء من المستوى الثامن تظهر أهمية النص على أهداف وأغراض واضحة ومحددة للمنظمة، حيث يجب أن يشتمل تصميم البنية الداخلية على نظم فرعية

قادرة على التكيف مع البيئة الخارجية وتنفذ أنشطة داخليه تحول المدخلات من المواد والطاقة والمعلومات إلى المخرجات المنصوص عليها مسبقاً فى أهداف المنظمة.

ويصنف كاست (Kast, 1981, p.44) المستويات الثلاثة الأولى كنظم ميكانيكية أو مادية فهى تقدم أساس المعرفة فى العلوم الطبيعية مثل الفيزياء والفلك. وبسبب إهتمام المستويات من الرابع حتى السادس بالنظم الأحيائية البيولوجيه فهى بذلك موضع إهتمام علماء الأحياء والنبات والحيوانات. وأخيراً تأتى المستويات الثلاثه الأخيرة والتى تهتم بالإنسان والنظم الإجتماعية والتى تعد موضع إهتمام العلوم الإجتماعية والفنون والإنسانيات والدين.

ويشير «كاست» إلى أن النظرية العامه للنظم من خلال هذا التصنيف قد قدمت أساساً لفهم ودمج المعرفة المكونه من عديد من المجالات المتخصصة جداً.

ثانياً: محاولة «أكوف Ackoff» لتقديم تصنيف أساسه هو سلوك النظام، والمسمى بالتصنيف السلوكى Behavioural Classification [1] * حيث تكون نظم حفظ الحالة ومثالها منظم الحرارة الآلى هى المستوى الأدنى فى هذا التصنيف. وتكون النظم الهادفة[2] * Purposeful Systems وهى النظم القادرة على تغيير أهدافها تحت أوضاع أو

1* يُعرف (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص١٦) نظام حفظ الحالة State maintaining System بأنه النظام الذى: 1. قد يتفاعل فى واحد فقط من الطرق لأى حدث من الأحداث الخارجية أو الداخلية. 2. ولكنه يتفاعل بدرجات متفاوتة مع الأحداث الخارجية أو الداخلية المختلفة. 3. وهذه التفاعلات تنتج نفس الحالة الداخلية أو الخارجية (العائد)، ومثل هذه النظم تتفاعل فقط مع التغيرات، ولا تستطع الأستجابة لأن ما تفعله محدد تماماً بواسطة الحدث المسبب. ورغم ذلك يمكن القول بأن وظيفة حفظ الحالة تحدث لأنها تنتج هذه الحالة بطرق مختلفة وتحت شروط مختلفة.

2* يُعرف (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص١٧) النظم الهادفه Purposeful System بأنه النظام الذى قد ينتج نفس العائد بطرق مختلفة فى نفس الحالة (الداخلية أو الخارجية) وقد =

حالات ثابتة ويختار النهايات والوسائل (الطرق)، وبالتالى فهو يعرض أو يكشف عن نفسه بكفاءة وبسهولة وصدق .(Gilchrist, 1974, p.30).

ثالثاً: يضع سيلفر (Silver, 1989, p.9) تصنيفاً للنظم على أساس إمكانية التنبأ بمخرجات ذلك النظام وسلوكه من عدمه، فهناك نوعان هما:

(أ) النظم المفتوحة: Open Systems وتسمى أيضاً بالنظم الإحتمالية-Probablistic Systems وهى تلك النظم التى تكون مخرجاتها أو نتائجها من غير الممكن تحديدها بدقة ولكن يمكن التنبأ بها وتخمينها وتشتمل هذه النظم على عناصر الصدفه والإحتمال.

(ب) النظم المغلقة: Closed Systems وهى النظم التى يمكن التنبأ بنتائجها ومخرجاتها بكل تأكيد.

رابعاً: يستعرض جونسون (Johnson, 1988, p.118) أسساً مختلفة لتصنيف النظم: نذكر منها:

(أ) تصنيف النظم على أساس الصانع، فنجد نظم طبيعية Natural Systems، ونظم من صنع الإنسان Man-Made Systems.

(ب) تصنيف على أساس إمكانية التعديل فى البنية الداخلية للنظام، فنجد نظم مرنة Flexible System، وهى النظم التى يمكن التغيير فى بنيتها وتصميمها الداخلى ليتلائم مع المدخلات المتغيرة للبيئة. وهناك النظم الصلبة Rigid System وهى التى لا يمكن التعديل فى بنيتها.

(جـ) تصنيف على أساس درجة تدخل الإنسان، فنجد نظم بشرية Man systems ونظم آلية Machine Systems.

= ينتج عائداً مختلفاً فى نفس الحالات والحالات المختلفة. وهكذا يكون النظام الهادف هو الذى يغير أهدافه تحت شروط ثابتة، ويختار النهايات بالإضافة إلى الوسائل. والجنس البشرى من أكثر الأمثلة المألوفة لمثل هذه النظم.

(د) تصنيف على أساس طبيعة المخرجات، فنجد نظم منتجة لأشياء ما Systems that produce things ؛ ونظم خدمة زبائن Systems that Serve clients

خامساً: ينقل لنا ويلسون (Wilson, 1984, p.22) تصنيفاً للنظم تم وضعه في جامعة لانكستر Lancaster Vniv.* فهو يصنف النظم إلى الفئات التالية:

(أ)نظم طبيعية Natural Systems، وهي النظم المادية التي تصنع وتكون «الكون Universe» ، وهي بالتسلسل تبدأ من النظم Subatomic مارة بنظم ecology حتى تصل إلى نظم galactic

(ب) النظم المصممة Designed Systems ، وهي إما أن تكون «مادية: Physical» مثل المعدات والأدوات Tools, أو الجسور bridges أو التركيبات الآلية automated com-plexes ، أو نظم مجردة: abstract مثل الرياضيات واللغة والفلسفة.

(جـ) نظم نشاط الإنسان Human activity systems ويمكن وصفها بصورة عامة بأنها نشاط هادف يقوم بتنفيذه البشر ومثالها نظم الإنسان ـ الآلة man-machine system نشاط الصناعة industrial activity ، والنظم السياسية Political Systems .. إلخ.

(د) نظم إجتماعية وثقافية Social and Cultural Systems حيث يكون نشاط الإنسان داخل نظام إجتماعى مكون من الأفراد الأدميين كعناصر هذا النظام، وتكون العلاقات المتبادلة هى تفاعل هؤلاء الأشخاص داخل النظام مع بعضهم البعض. ومن أمثله النظم الإجتماعية: الأسرة، المجتمع وكذلك مجموعات الأفراد الذين يعملون لتحقيق وإنجاز نشاط مفيد.

سادساً: يصف (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧ ، ص ٢٦) عملية تصنيف النظم بأنها عملية كيفيه فى طبيعتها، وأن الحدود بين مختلف الأنواع من النظم ليست محددة تماماً دائما. ويشير إلى أن هناك عنصر من العشوائية والافتراضيه فى تعيين النظم فى طبقة معينة أو أخرى. وأنه علينا أن نفرق بين طبقتين أساسيتين من النظم هما:

(أ) النظم الطبيعية Natural Systems وهى جزء من الطبيعة التى صنعها الله سبحانه

وتعالى مثل نظام دوران الأرض حول الشمس وتعاقب الليل والنهار، نظام الأنهار والبحار والمحيطات، نظام الرياح والأمطار.. إلخ.

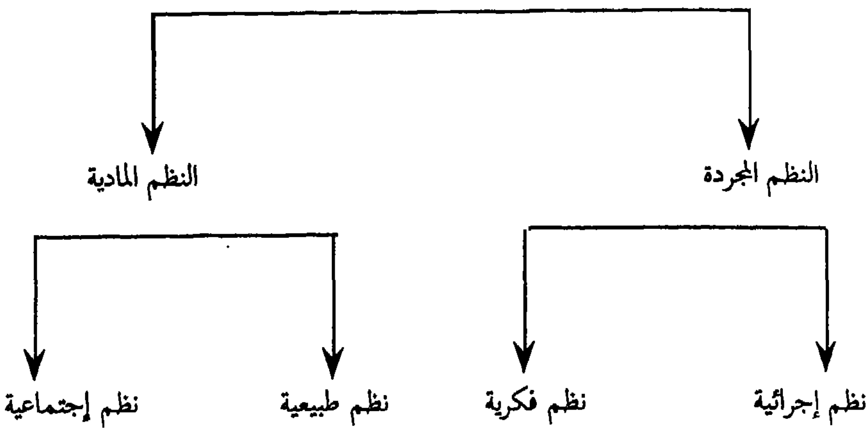
(ب) النظم التى يصنعها الإنسان Man-Made Systems : وهى تلك النظم التى يقوم بإبتكارها وإنشائها الإنسان ونحن مهتمون بدراسة وتحليل وبناء تلك النظم.

ثم يقدم بعد ذلك (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص٢٧) أسساً مختلفة لتستوعب الأنواع المختلفة للنظم. ويوضح شكل (6) تلك الأسس. وننوه هنا إلى أنه من الممكن وصف النظام بتصنيفه مزدوجة، فتربط القائمة التالية بين نوع النظام ومواصفاته وتضع مثال على كل نوع. ويوضح الجدول التالى ما سبق ذكره :

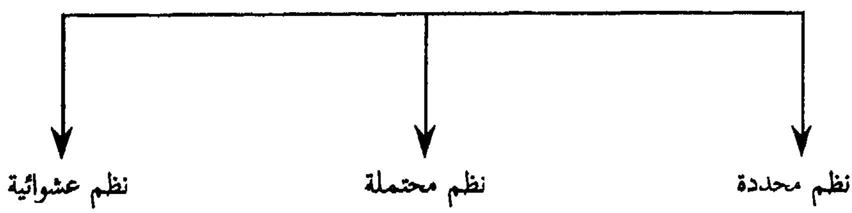
نوع النظام	المواصفات	أمثلة
النظام المجرد	مجموعة من الأفكار والرموز الغير ملموسة والموجودة بالفعل.	النظم العددية
النظام المادى	مجموعة من الأشياء الطبيعية الملموسة والموجودة خارج العقل.	الحاسب الالكترونى
النظام المحدد	يعمل طبقاً لقواعد محددة وتكون نتائجها مؤكدة الحدوث بدون أخطاء.	دوران الكواكب
النظام المحتمل	يعمل بطريقة عشوائية لا يمكن التنبؤ بنتائجها بدقة أو فى حدود معينة ومعروفة.	المخازن، البنوك
النظام المغلق	ليس له بيئة يتأثر بأية عوامل خارجيه.	التفاعل الكميائى المعزول
النظام المغلق نسبياً	معزول نسبياً عن البيئة ويتأثر نسبياً بالعوامل الخارجية.	برنامج الحاسب الالكترونى
النظام المفتوح	له بيئة معينة ويتأثر بالعوامل الخارجية.	منشأة الأعمال

(نقلاً عن محمد السعيد خشبه، ١٩٨٧، ص٣٠)

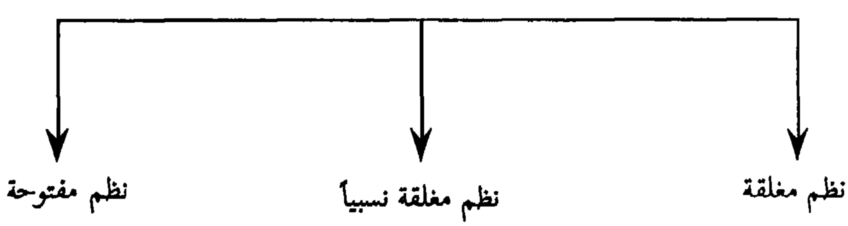
أولاً: التصنيف على أساس طبيعة العناصر المكونه للنظم



ثانياً: تصنيف على أساس إمكانية التنبؤ بسلوك النظام فى المستقبل



ثالثاً: تصنيف على أساس درجة تداخل النظام بالبيئة المحيطه به



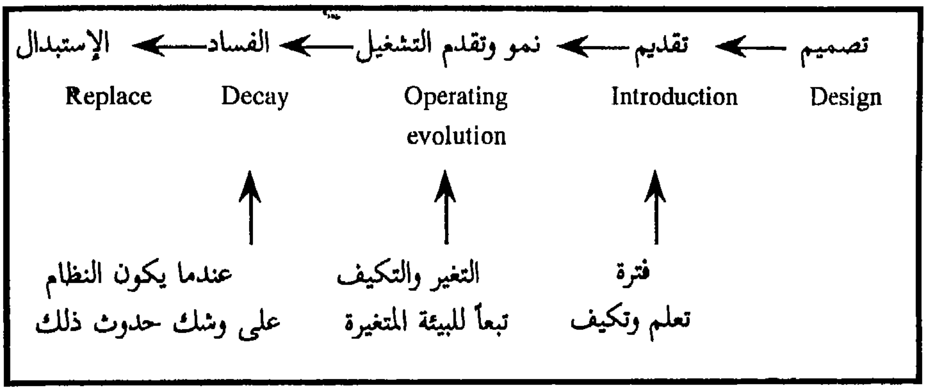
الشكل (6) يوضح الأسس المختلفة لتصنيف النظم.

٤/٢ دورة حياة النظام : System Life Cycle

ودورة حياة تطوير النظم : Systems Devlopmemt life cycle

وهنا لابد وأن نميز فيما بين ما تعنيه «دورة حياة النظام» وما يقصد بـ «دورة حياة تطوير النظم». فالأولى تعنى الدورة التى تتبع النظام منذ نشأته حتى إكتماله. والثانيه تعنى الدورة التى تتبع مراحل تطوير نظام كائن بالفعل.

ويستعرض لنا راولى (Rowley, 1988, p.113) دورة حياة النظام على أنها تتكون من خمسة خطوات يوضحها الشكل (7)



شكل (7) خطوات دورة حياة النظام

فبعد ما يتم تصميم وتقديم النظام يتم تطويره أثناء مرحلة التشغيل، ومع مرور الزمن يصبح النظام أقل فعالية مما كان عليه عند إنشائه، ويمكن لنا أن نرجع ذلك إلى إستهلاك بعض الأجزاء الميكانيكية أو بسبب تغير البيئة وعدم قدرة النظام على التطور ومواكبة هذه التغييرات. وتكون الحقيقه النهائية هى فساد النظام، ويلاحظ أن هذه الحالة يمكن التعجيل بها فى بيئة يتم فيها التخطيط لنظام جديد يحل محل النظام المستخدم. وفى النهاية تأتى الخطوة الأخيرة فى دورة حياة النظام وهى إستبداله بنظام آخر. ونشير هنا إلى أن طول فترة بقاء وإستمرارية كل خطوة من الخطوات السابقة يتفاوت من نظام إلى آخر. ويؤكد راولى أن حياة النظم المحسبة صغيرة نسبياً

بسبب أن التغييرات فى البيئة وفى التكنولوجيا تشترك معاً على إفساد والتحويل السريع فى تلك النظم.

ويوضح سمپرڤيڤو (Semprevivo, 1982, p.19) دورة حياة تطور النظام من خلال الأنشطة العشرة التالية:

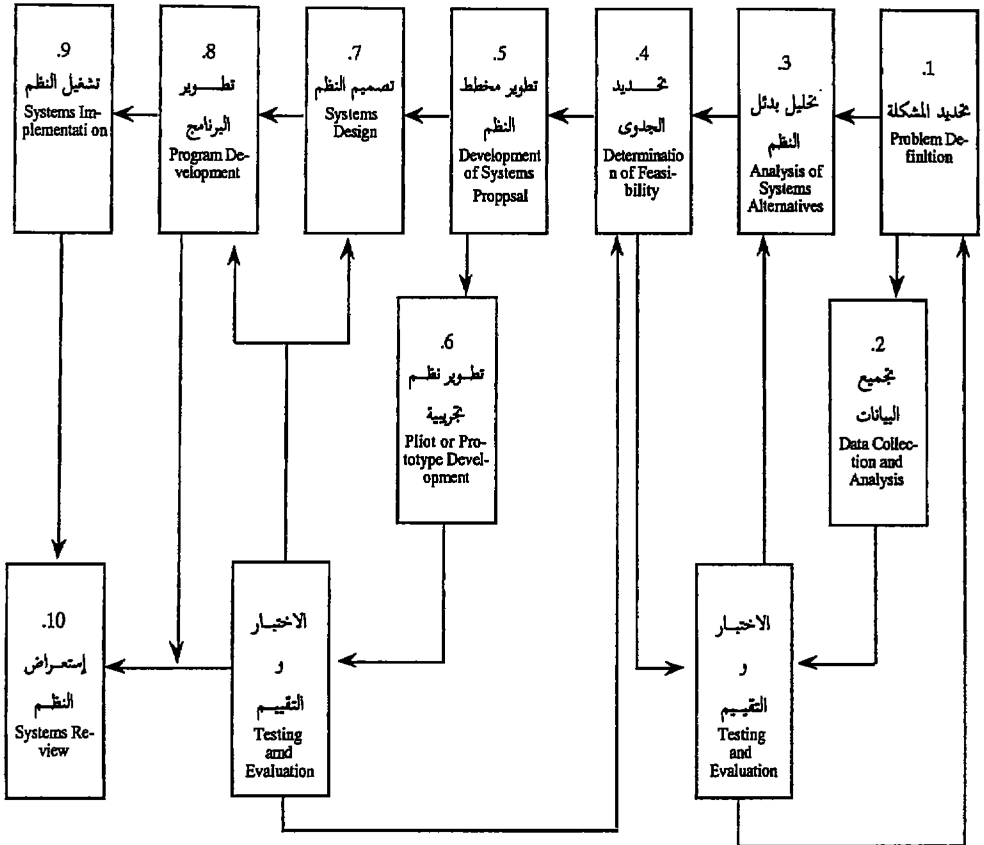
1. تعريف المشكلة	Problem Definition
2. تجميع وتحليل البيانات	Data Collection & Analysis
3. تحليل بدائل النظم	Analysis Of Systems Alternatives
4. تحديد الجدوى	Determination of Feasibility
5. تطوير مخطط النظم	Development of Systems Proposal
6. إنشاء نماذج للنظم قريبة من الأصل	Develement Pilot or Prototype Systems
7. تصميم النظم	Systems Design
8. تطوير البرنامج	Program Development
9. تنفيذ النظم	Systems Implementation
10. إستعراض النظم وتقيمها	Systems Review and Evaluation

ويوضح الشكل (8) هذه الأنشطة.

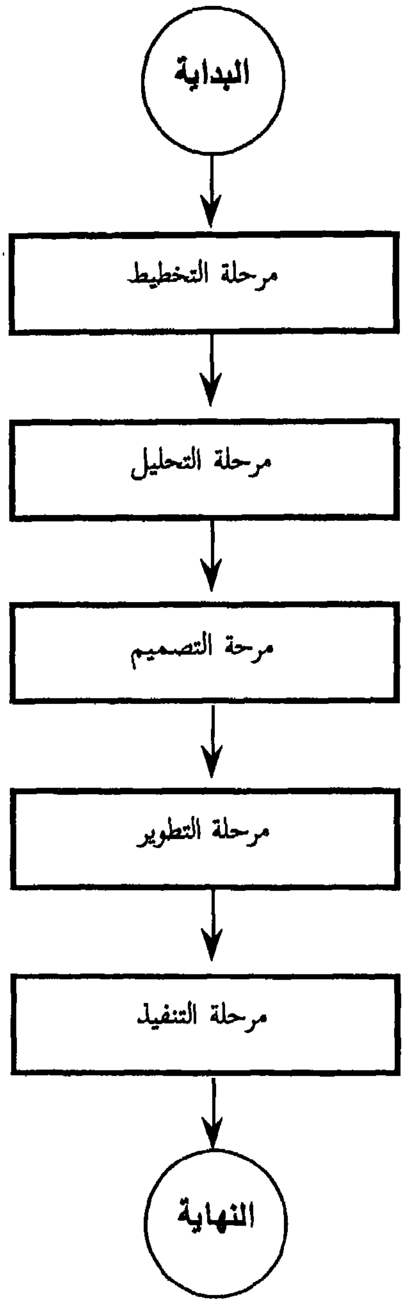
ويأتى سيلڤر (Silver, 1989, p.51) ويُعرف دورة حياة تطور النظام بالمراحل الخمسة الموضحة فى الشكل(9)، ويذكر أن هذه المراحل تعتبر إلى حد ما إعتباطية وعادة ما تتداخل، كما أن بعض المحللين يفضل إستعراض العملية فى ستة مراحل أو أكثر.

فيبدأ المحلل بتشخيص وتحديد المشكلة أثناء مرحلة التخطيط. ثم يستعرض البيانات والمعلومات عن النظام بغرض فهم النظام الحالى بوضوح وذلك أثناء مرحلة التحليل. ومجموع المعلومات المجمعة فى المرحلة السابقة يقوم المحلل بصياغتها على الورق فى صورة عناصر النظام الجديد أو المُحسن. مع إعتبار أن المحلل فى تلك المرحلة (مرحلة التصميم) يضع فى الحسبان البدائل. ثم تأتى مرحلة التطوير حيث يتم بناء النظام

شكل (8) نظرة عامة لدورة حياة تطوير النظم.



(Semprevivo, 1982, p.21)



شكل (9) مراحل دورة حياة تطور النظام
(Silver, 1989, p-53)

الجديد فيحدد المحلل البائعين والموردين للأجهزة والمعدات المطلوبة. وأخيراً يأتى دور مرحلة التشغيل وهى تتضمن التغيير والتحويل الكامل للنظام الجديد أو المحسن.

٥/٢ أساسيات النظام: System Fundamentals

ويقصد بأساسيات النظام تلك المكونات الأساسية لأى نظام والتى تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الهدف النهائى من النظام.

ويمكن أن نستعرض تلك الأساسيات في العناصر الثمان التالية:

أولاً: البيئة Environment

ويُحددها سيلڤر (Silver, 1989, p08) بالأفراد والتجهيزات والقواعد والسياسات والقوانين المحيطه بالنظام، كما يميز كجيل (كجيل، ١٩٨٦، ص١٦٩) ما بين البيئة التى تكون خارج تحكم النظام والبيئة التى تساعد النظام بشكل ما على آداء أهدافه بصورة أفضل. ويعرف (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص١٣) بيئة النظام بأنها:

«مجموعة من العناصر وخواصها المناسبة، وهذه العناصر ليست جزءا من النظام ولكن أى تغيير فى أى منها يحدث تغييراً فى حالة النظام. لذلك فإن بيئة النظام تتكون من جميع المتغيرات التى قد تؤثر على حالته. والعناصر الخارجية التى تؤثر على الخواص الغير مناسبة للنظام ليست جزءاً من بيئته.»

ثانياً: الحدود Boundaries

ويُعرف سيلڤر (silver, 1989, p.8) الحد Boundary بأنه ذلك الفاصل الخارجى Perimeter الذى يبين الحدود بين النظام وبيئته. فهو يميز بين العناصر المكونة للنظام والعالم الخارجى الذى تتفاعل معه. ويؤكد راولى (Rowley, 1988, p.11) على أن العناصر المكونة للنظام هى التى تحدد وتعرف هذا النظام وبالتالى ترسم حدوده، كما

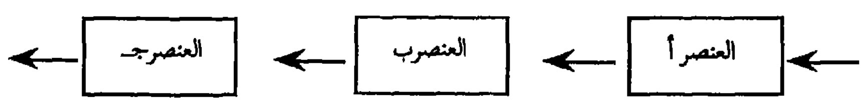
أن عملية تحديد حدود النظام ترجع فى المقام الأول إلى الهدف من التحليل وإلى محلل النظم نفسه. ويتحدد إختيار الحدود بناء على الوقت والمصادر المتوفرة لتحليل وتصميم النظم والبنية التنظيمية وطرق تجهيز البيانات وعناصر أخرى متنوعة.

وتسمى عملية تعريف حدود النظام بعملية «تعيين النظام "System Identification" والتى يصفها (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص١٧) بأنها صعبة للغاية بسبب أن كل النظم جزء من نظم أخرى (أى بمعنى نظم فرعية لنظم أخرى) وتحتوى فيما بينها على نظم فرعية....

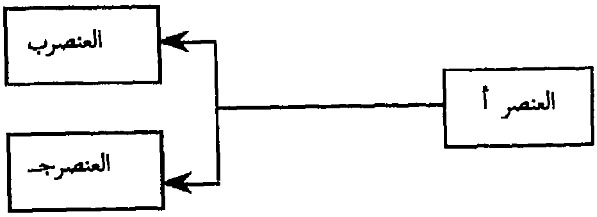
ثالثاً: أوجه التداخل والعلاقات: Interfaces & relationships

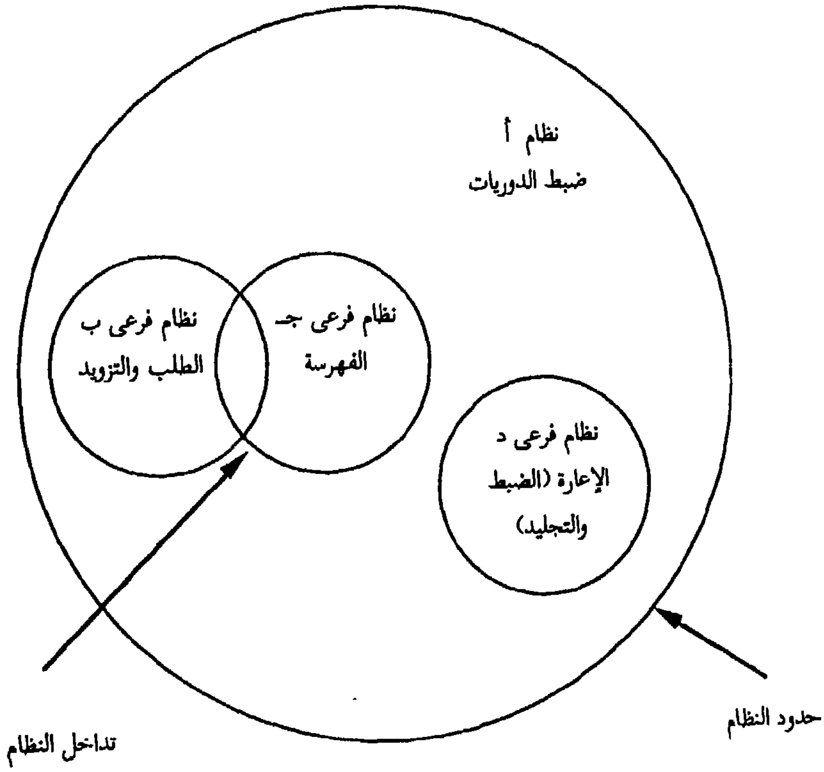
كما سبق القول بأن النظام يتم تعيينه أو تحديده بواسطة العناصر elements المكونه له والتى يحتوى عليها، وهذه العناصر هى التى ترسم حدود النظام. حيث تتصل تلك العناصر داخل النظام الواحد مع بعضها البعض مكونة ما يسمى بالعلاقات أو الصلات ويوضحها (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص١٤٨) بأنها مجموعة العلاقات التبادلية بين عناصر النظام وهى جزء لا يتجزأ من النظام. وأنه طبقاً لخاصية التدرج الهرمى فى النظم، فإنه يمكن النظر إلى الصلة الموجهة من عنصر إلى أخر داخل النظام على أنها مخرجاً للعنصر الأول ومدخلاً للعنصر الثانى، ويميز أبو النور بين ثلاثة أنواع مختلفة لتلك الصلات وهى:

1. صلة على التوالى: حيث تكون مخرجات أحد العناصر مدخلاً لعنصر أخر كالآتى:



2. صلة على التوازى: إذا كان لعنصرين أو أكثر نفس المدخلات كما فى هذا الشكل :

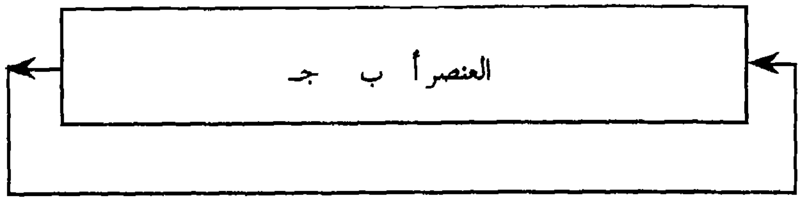




شكل (10) أوجه تداخل النظام

(نقلاً عن Rowley, 1988, p.112)

صلة الارتداد Feed Back: إذا كانت مخرجات أحد العناصر هى مدخلاته فى نفس الوقت مثل:



أما العلاقات التى تنشأ بين النظام والنظام الأخر فتوصف بـ«تداخلات Interfaces».
كما أن النظم الفرعية داخل النظام الواحد يمكن أن يكون لها حدود مشتركة مع نظم فرعية أخرى داخل النظام؛ هذه الحدود المشتركة تسمى أيضاً بأوجة التداخل. أنظر شكل (10). وتتخذ أوجه التداخل عادة شكل مسار علاقات بين النظم الفرعية.

رابعاً: المدخلات Inputs

يذكر سيلفر (Silver, 1989, p.8) أن كل النظم تجمع وتتسلم نوعاً من أنواع المعلومات أو البيانات لتعالجها وتجهزها من أجل خلق نتائج أو مخرجات، ويعرف المدخلات بأنها: «المدخلات هى تلك العناصر التى تدخل حدود النظام من البيئة ويقوم بتجهيزها. فالنظام بدون مدخلات لا يعمل ولا ينتج مخرجات».

ويصفها (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص١٤٦) بأنها متغيرات، فيقول:

«المدخلات هى جميع المتغيرات التى تؤثر على النظام، ويمكن تقسيم هذه المدخلات إلى ثلاثة أنواع:

1- مدخلات أساسية: وهى تلك التى تدخل فى عمليات النظام للتحول إلى

شيء جديد يمثل «المخرجات» والمدخلات الأساسية تشمل كافة المواد والعناصر والموارد المتاحة واللازمة لإستمرار النظام وقيامه بتأدية وظائفة.

2- مدخلات إحلالية: وهى تلك الموارد المتطورة والعناصر الجديدة التى يتم إستبدالها لتطوير النظام، وهذه المدخلات لا تدخل فى عمليات النظام، وإنما تصبح أحد العناصر والمكونات الأساسية له ومثال ذلك إستبدال الآلات أو الأفراد، وهى لا تتحول داخل النظام إلى شيء جديد.

3. مدخلات بيئية: وهى تمثل كافة المؤثرات البيئية التى لا تدخل فى عمليات النظام ولا تتحول داخله، وإنما تؤثر تأثيراً خارجياً على عمليات النظام أو على النوعين السابقين من المدخلات كما أنها قد تكون مساعدة للنظام أو معوقه له، ومن أمثلتها الضغط الجوى، ودرجة الحرارة على الأجسام الحية.»

ويُعبر عنها (على السلمى، ـ ١٩٧ ، ص٣٧) بأنها عوامل التأثير التى تستثير حركة النظام وتدفعه إلى السلوك، فهى بمثابة الأسباب التى تحرك النظام وتنتقل به من مستوى معين للسلوك إلى مستوى آخر.

وأن المدخلات قد تكون مستمرة حيث تتدفق المواد الداخله إلى النظام بشكل مستمر، أو متقطعه التوافد على النظام وأن المصدر الأساسى للمدخلات هو المناخ المحيط وما يضمه من نظم أخرى. وتختلف أنواع المدخلات إختلافاً كبيراً تبعاً لطبيعة النظام والأهداف التى يسعى إليها والأنشطة التى يختص بالقيام بها. ويقسم «السلمى» المدخلات إلى قسمين رئيسيين هما:

1- مدخلات يسعى النظام إلى الحصول عليها بسبب حاجته إليها، وفى هذه الحالة يخصص أحد أجزائه للبحث عنها متابعة تدفقها بإستمرار وإنتظام.

2- مدخلات تُفرض على النظام من واقع البيئه المحيطة به ولا يكون أمام النظام سوى استقبالها ومحاولة الاستفادة منها.

خامساً: تشغيل أو تجهيز النظام Processing

ويُعرف (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص ١٤٧) تشغيل النظام أو نشاطه activity بأنه العمليات operations أو التفاعل الذى يتم بين عناصر النظام المختلفة من ناحية، وبينها وبين المدخلات من ناحية أخرى، وذلك لتحويل مدخلات النظام إلى مخرجات وذلك يحتاج إلى تضافر وتعاون عناصر النظام المختلفة فالتجهيز أو التشغيل هو تحويل المدخلات أو المواد الخام إلى مخرجات أو نتائج نهائية، كما أنه يُمكن النظام من التحرك نحو أهدافه. ومن أنشطة تجهيز البيانات: الفرز، البحث، الدمج، التجريد والحساب وأية عمليات مشابهه.

سادساً: المخرجات Outputs

هى ناتج عملية التجهيز فهى ناتج عمل النظام الذى يتبلور فى أشكال وأنماط مختلفة تمثل ما يقدمه النظام للبيئة المحيطه به. ويميز (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص١٤٦) بين نوعين من المخرجات هما:

(أ) مخرجات إرتدادية: حيث ترتد هذه المخرجات إلى النظام مرة أخرى كمدخلات، بمعنى أن النظام يستخدم جزءاً من مخرجاته كمدخلات جديدة.

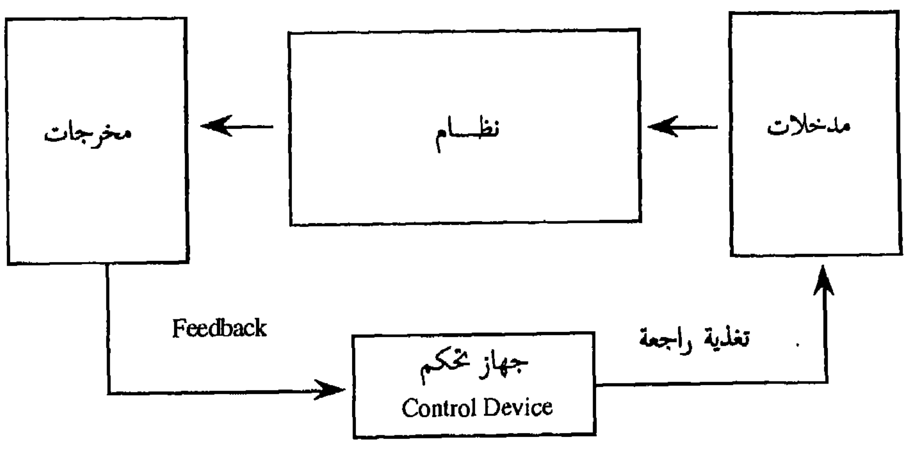
(ب) مخرجات نهائية بالنسبة للنظام، وهى تلك التى ينتجها النظام، وتؤثر على الإطار العام الذى يعمل فى نطاقه والذى يسمى بالبيئة، أى أنها تكون مدخلات للبيئة.

ومن ثم يمكن القول أن مخرجات أى نظام هى مدخلات إما للنظام نفسه أو للبيئة. وبالتالى فهى وسيلة النظام للحصول مرة أخرى على الموارد أو المدخلات اللازمة لاستمراره فى النشاط.

سابعاً: التغذية المرتدة أو الراجعة Feedback

وتسمى أحياناً بالتلقيم المرتد أو صلة الرد (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص١٤٧) أو إرجاع الأثر (على السلمى، ـ ١٩٧، ص٣٩).

ويعرفها «محمد أبو النور» بأنها: العلاقة التى تربط ما بين مخرجات ومدخلات النظام. ويطلق عليها «السلمى» إرجاع الأثر ويقصد به إحساس النظام بقيمة المخرجات ومدى تقبل البيئة لها، ومن ثم تأثير ذلك على ما يمكن أن يحصل عليه النظام مرة أخرى فى شكل مدخلات. ويوضح (عوض منصور، ١٩٨٦، ص٩) دور التغذية الراجعة والتحكم فى النظام، فعملية التحكم تعتبر أساساً وضرورة لا يمكن تجاوزها أو قطع النظر عنها، فنظام التحكم ينظم معدل إدخال المدخلات إلى النظام ومعدل إخراج المخرجات من النظام، وكذلك معدل إجراء العمليات داخل النظام. ويوضح الشكل (11) نموذج لنظام التحكم فى مدخلات ومخرجات نظام ما حيث تستخدم المدخلات بعض (أو كل) المخرجات القادمة عبر جهاز التحكم ويسمى الجزء العائد من المخرجات إلى المدخلات بهذه الطريقة بالتغذية الراجعة.



شكل (11) نموذج لنظام التحكم فى مدخلات ومخرجات نظام ما.

ثامناً: عناصر النظام ونظمه الفرعية System elements & Sub-Systems

يُعرف (محمد محمد أبو النور، ١٩٧٩، ص١٤٧) عناصر النظام بأنها مجموعة الكيانات التى يتكون منها النظام، وأن كل عنصر من هذه العناصر هو كيان قائم بذاته ويمثل نظاماً له عناصره المرتبطه ومدخلاته ومخرجاته وبإرتباطه بنظام أشمل فإنه يصبح نظاماً فرعياً Sub System، أى أن كل عنصر من عناصر النظام هو نظام فرعى له عناصره الفرعية وبالتالى يمكن النظر إلى النظام على أنه يتكون من مجموعة من النظم الفرعية، ويكون النظام الأشمل بمثابة البيئة للنظم الفرعية.

ومع أن الهدف الرئيسى من وراء مفهوم النظام هو النظرة الكلية التكاملية، إلا أن تحقيق هذه النظرة عملياً يكون فى بعض الأحيان من الصعب تطبيقه، حينما تكون العناصر المكونة للنظام كثيرة جداً وعلاقاتها متعددة أيضاً. وفى هذه الحالة يكون من الأنسب تجزئ النظام إلى عناصره مع إعتبار كل عنصر من هذه العناصر نظاماً فرعياً Sub-System وهذا بدوره يمكن تجزئته إلى نظم فرعية أصغر فأصغر وهكذا، حيث يختص كل نظام فرعى بجانب من العمليات أو أنشطة التجهيز داخل النظام، ويشير (عوض منصور، ١٩٨٦، ص٧) إلى أن العالم ملئ بالنظم وكل نظام منها ـ عدا النظام الكونى Universal System ـ يعتبر جزءاً من نظام أكبر وأشمل. أما النظام الكونى فيحتوى كل النظم. وتسمى عملية تجزئة النظام الكلى إلى نظم فرعية بعملية التجزئة للعوامل Factoring Process. وأنه عند إستحالة تجزئة أى نظام فرعى إلى نظم فرعية أصغر منه يسمى فى هذه الحالة بنظام الصندوق الأسود Black-Box System. وتشكل النظم الفرعية الناتجة عن عمليات التجزئة هذه ما يسمى بالبنية التسلسلية Hierarical Structure أو الهيكل الهرمى.

ويذكر لنا (على السلمى، ١٩٧، ص٣٩) أهم النظم الفرعية المكونه للنظام الأكبر وهى:

1- نظام فرعى يختص بالإحساس بالتغيرات التى تطرأ على النظام وقياس مداها وتوفير حلقة للإتصال بين النظام والمناخ.

2- نظام فرعى لتحليل المعلومات وتداولها بحيث تتجه إلى أجزاء النظام التى تحتاجها فى عملياتها.

3- نظام فرعى لإتخاذ القرارات والتوصل إلى اختيارات بشأن بدائل السلوك المطروحة أمام النظام.

4- نظام فرعى للرقابة والتأكد من سلامة العملية التى تقوم بها أجزاء النظام وتناسقها.

5- نظام فرعى لإختزان المعلومات والخبرات (ذاكرة) وتصنيفها بحيث يمكن للنظام أو أجزائه إسترجاعها والإفادة منها فى المواقف التى يتطلب الأمر فيها الرجوع إلى الخبرة الماضية.

٦/٢ النموذج العام للنظم : The general model ofsystems

يعرف ويلسون (Wilson, 1984, p.7) «النموذج: Model » وذلك نقلاً عن شستنوت Chestnut* بأن النموذج تمثيل كيفى أو كمى لعملية ما أو محاولة لإظهار تأثيرات تلك العناصر ذات الأهمية للغرض محل الدراسة. ثم يقدم ويلسون التعريف التالى للنموذج :

«النموذج هو التعريف الواضح والصريح لطريقة فهم شخص ما لحالة معينة، أو أفكار شخص ما عن هذه الحالة فحسب. ويمكن التعبير عنه بالرياضيات أو بالرموز أو بالكلمات، ولكنه أساساً وصف لموجودات ما والعلاقات المتواجده فيما بين تلك الموجودات. وقد يكون النموذج توضيحى ولكنه يجب أن يكون مفيداً.

* Chestnut, H. (1965).- Systems Enginerning Tools.- NY : John Wiley.

وتعتبر النماذج أداة هامة ومفيدة للكشف عن العلاقات المتبادلة فيما بين مكونات النظا ١. فالنموذج عبارة عن تمثيل دقيق للنظام وبمثابة صورة عامه عن إتجاه وطبيعة العلاقات فيما بين عناصر النظام. ويقدم ويلسون نقلاً عن أكوف أنواع النماذج فهى إما أن تكون مماثلة Iconic أى نموذج مصغر للشيء الأصلي؛ أو مشابهه جزئياً Analogic؛ أو تحليليه Analytic؛ أو تصورية Conceptual مثل النماذج الرمزية Symbolic Modelsو Pictorial.

تنقسم مهمة إنشاء نموذج النظام إلى مهمتين فرعيتين هما:

1- إنشاء هيكل النموذج Establishing The Model Structure أى إنشاء هيكل أو بنية النموذج وذلك بتعيين حدود النظام وتعريف مكونات وخواص وأنشطة النظام.

2- الإمداد بالبيانات Supplying The Data أى إمداد النموذج بالبيانات الخاصة بقيم الخواص المكونة للعلاقات المتضمنة بالأنشطة.

ويُحدد (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧ ، ص٣٢) نوعان أساسيان لنماذج النظم هما:

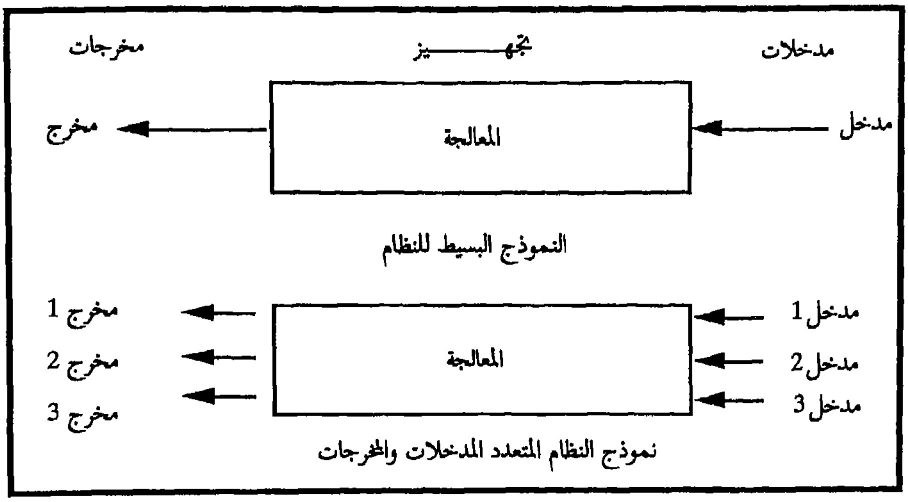
- النموذج العام للنظام General Model of asystem

- نماذج النظم الديناميكية Dynamic Systems Models

ولنبدأ أولاً بالنموذج العام للنظام والذى يصفه محمد السعيد خشبه نقلاً عن جوردون ديفيز* بثلاثة عناصر أساسية هى:

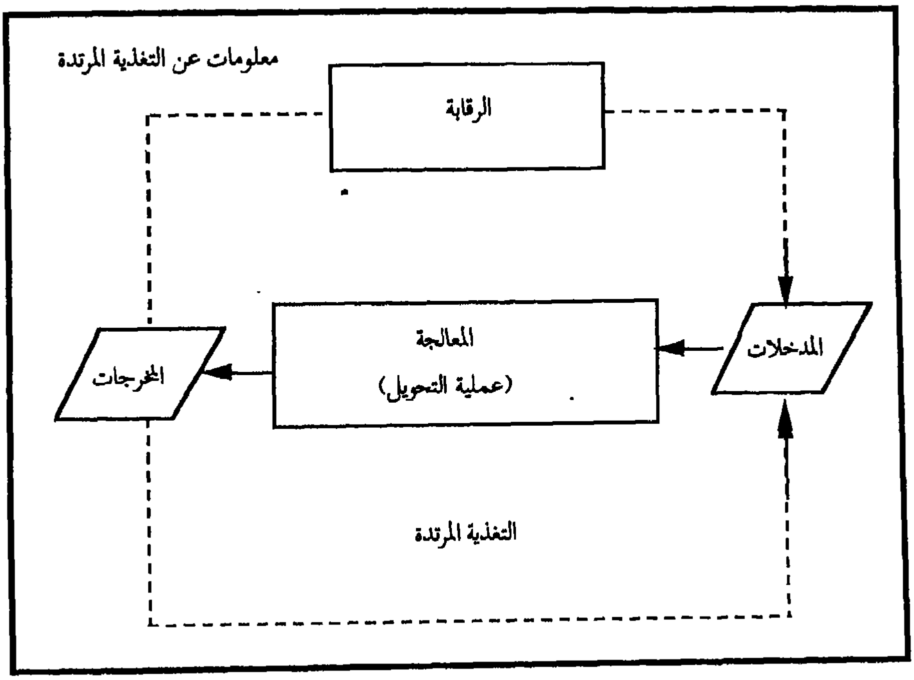
* المدخلات Inputs

* المعالجه Processing



شكل (12) النموذج العام للنظام

شكل (13) أجزاء النظام الديناميكي



(نقلاً عن محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧ ، ص٣٣)

* المخرجات Outputs ويوضح شكل (12) هذه العناصر، ويتفق (عوض منصور، ١٩٨٦ ، ص٥) مع جوردون* على نفس الأجزاء الثلاث السابق ذكرها.

والآن ماذا عن نماذج النظم الديناميكية؟ فهى تعتبر محاولة لعرض جوهر التطور فى النظم ذات التغيير الثابت. وتركز هذه النظم الديناميكية على مرحلة التشغيل ذات الانضباط الذاتى المصممة لمعالجة مدخلات النظام بطريقة تساهم فى إنتاج مخرجات مفيدة.. ويتكون نموذج النظام الديناميكى النموذجى من العناصر الأساسية الأتية: مدخلات ـ معالجة ـ مخرجات ـ رقابة ـ تغذية مرتدة. ونلاحظ أن العناصر التى أستحدثت هنا عن عناصر النموذج العام للنظام هما عنصرين إثنين: الأول يتعلق بالرقابة وهى التى تمثل مقياس تقييم الأداء وضبط ومراقبة العمليات. الثانى هو التغذية المرتده وهى تمثل المعلومات المتعلقة بمكونات وعمليات النظام. ويوضح الشكل (13) الأجزاء الخمسة لنموذج النظام الديناميكى.

٧/٢ خصائص النظم: Characteristics of Systems

يقسم (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧ ، ص١٨) خصائص النظم إلى فئتين. الفئة الأولى وتشتمل على الخصائص التى تحدد مجال وهيكل النظام وهى:

- الأهداف والأغراض Goals and Purposes
- المدخلات والمخرجات Inputs and Outputs
- الحدود والبيئة Boundaries and Environment
- المكونات وعلاقة التبادل Components and Interrelations
- القيود والضوابط Constraints and Gontrols

*Gordon Davis (1974).- Management Information Systems: Conceptual Foundations· Structure and Development- N.Y: Mc Graw-Hill, Inc

هذا بالإضافة إلى الفئة الثانية والتى تشتمل على الخصائص المستخدمة فى تمييز النظام حيث:

- تعتبر النظم انضباطية Systems are Interdisciplinary
- تعتبر النظم شاملة Systems are Holistic
- تعتبر النظم متنوعة Systems are Dillerentiated
- تعتبر النظم تعاونية Systems are Synergistic
- تعتبر النظم هرمية Systems are Hierarchical
- تعتبر النظم منظمة Systems are Regulated
- تعتبر النظم مرتبطة بهدف Systems are Goal - oriented

ويمكن لنا أن نستخلص من النقاط السابقة الخصائص الآتية للنظام :

1 - النظام يعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف والأغراض يتم تحديدها بوضوح وبالتفصيل مسبقاً.

2 - النظام يستقبل مدخلات من البيئة المحيطه به ويحولها إلى مخرجات تفيده على على تحقيق أهدافه الموضوعة.

3 - هناك حدود ترسمها وتحددها مكونات النظام للعمل داخلها. أما ما يقع خارج نطاق هذه الحدود فيعد بيئة النظام. وهناك تفاعلات بين النظام وبيئته تأخذ شكل مدخلات ومخرجات.

4 - تقوم مكونات وعناصر النظام بإستقبال المدخلات القادمة من البيئة وتحويلها إلى مخرجات. كما أنه من الممكن تقسيم هذه المكونات إلى نظم فرعية أخرى.

5 - يتأثر النظام بنوعين من أنواع القيود. فهناك قيود داخليه تحدد إمكانياته وهناك قيود خارجية تفرض بواسطة البيئة التى يعمل بها النظام. ويقوم النظام بتنفيذ مجموعة من العمليات المنظمة التى عن طريقها يصحح النظام إتجاهه نحو تحقيق أهدافه.

6 - توجد علاقة تبادل وتداخل للمعلومات فيما بين النظم المختلفة.

7 - يتأثر عمل النظام ككل بعمل كل جزء من أجزائه.

8 - على الرغم من أن النظام شامل لمجموعة من الأجزاء تتعاون مع بعضها لتحقيق أهداف النظام الكلى. إلا أنه إذا نظرنا إلى النظام فسنجد أنه يحتوى على عدد من الأجزاء المتنوعة.

9 - إن أجزاء النظام الواحد لا تعمل بمفردها ولكنها تتعاون مع بعضها البعض.

10 - تتسم النظم بالبنية الهرمية، حيث من الممكن إعتبار أجزاء النظم نفسها نظماً صغيرة، وبالتالى تكون النظم أجزاءً من نظم أكبر.

٨/٢ النظام المغلق والنظام المفتوح : Closed and Open Systems

إن المعيار المستخدم للحكم على النظام بكونه مغلقاً أو مفتوحاً هو طبيعة العلاقات بين ذلك النظام والبيئه المحيطه به. فالنظام لا يمكن أن يعمل فى فراغ.

فالنظام المُغلق Closed System كما يعرفه (عوض منصور، ١٩٨٦، ص٤) هو:

النظام الذى لا يتفاعل مع بيئته جزءاً أو كلاً، وهذا النوع من النظم نادر الوجود لكن النظم المغلقة نسبياً أو (جزئيا) شائعة الوجود.»

ويقدم المؤلف «الساعة» كمثال على النظم المغلقه نسبياً من حيث أنها تستمر فى عملها وأدائها بدون أن يكون لها أية علاقة ببيئتها، حتى تصبح البطارية فارغة، أو تحتاج إلى إصلاح، وكلا الأمرين يحتاج تدخلاً من البيئة.

ويعرفها (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص٢٥) بأنها:

«النظم التى لا تتبادل المدخلات والمخرجات مع بيئتها، وتكتسب بثبات صفة التدهور entropy وتتلاشى بطريقة لا إرادية..».

أما النظام المفتوح: Open System، فيعرفه (عوض منصور، ١٩٨٦، ص٤) بأنه:

«النظام الذى يكون له علاقات مستمرة وفعالة مع بيئته ويؤثر فيها ويتأثر بها. ويعتبر وجود أى نظام مفتوح معتمداً بشكل رئيسى على العلاقات المتبادلة بينه وبين بيئته فهو يحتاج بعض المدخلات من بيئته، ليقوى على الاستمرار ويعطى بعض منتجاته إلى بيئته كنتيجة للعمليات التى يقوم بها».

ويعتبر الإنسان والحاسب الآلى مثالين على النظم المفتوحة التى تتبادل علاقات مستمرة بين كل منها وبين بيئته. ويصفها (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص٢٥) بأنها يمكن أن تتجنب التدهور على الأقل لفترة معقولة من الزمن. ويقدم لنا (على السلمى، ـ ١٩٧، ص٣٣) مجموعة من الخصائص التى تميز كل نظام مفتوح وتعكس طبيعة وجوده وشروط استمراره وحيويته. وهى:

1 ـ استيراد الطاقة أو الموارد الأساسية من المجتمع أو البيئة المحيطة.

2 ـ تجرى بالنظام المفتوح أنواع من النشاطات المختلفة تستهدف تحويل الطاقات والموارد (أو المؤثرات) إلى أشكال وقيم ومنتجات تمثل الناتج الذى يصدر عن النظام ويتوجه إلى المجتمع مرة أخرى. وأن هذه الأنشطة تخضع لقواعد وضوابط تحددها طبيعة النظام وتكوينه الداخلى من ناحية، ونوعية الموارد (المؤثرات) وخصائصها فى التفاعل من ناحية أخرى.

3 ـ ترابط الاجزاء وتكاملها، حيث تتوزع الأنشطة بين أجزاء النظام فى تناسق

بحيث يختص كل جزء ببعض الأنشطة يؤديها متفاعلاً مع الأجزاء الأخرى ومتكاملاً معها.

4 ـ استمرار النشاط ودوريته حيث يأخذ نشاط النظام شكل دورة كاملة تغذى نفسها أو تتكامل فيها البدايات والنهايات.

5 ـ البقاء والاستمرار للنظام حيث يستطيع النظام المفتوح أن يصمد لعوامل التغير واحتمالات الفناء وذلك بسبب قدرته على استيراد الطاقة وتعريض نفسه للمؤثرات الخارجية.

6 ـ التوازن الحركى (الديناميكى) حيث يهدف النظام المفتوح أن يكون دائما فى حالة توازن. فهناك تناسب وتجانس التركيب الداخلى للنظام وتوافق أجزائه وعناصره وإقبالها على التعاون والتفاعل معاً بلا تناقضات أساسية. كذلك تكيف النظام مع البيئة أو المناخ وتعايشه مع الأوضاع والظروف السائدة. ولهذا فالنظام المفتوح لا يتوقف عن الحركة، بل هو يتفاعل دائماً مع البيئة ويمارس نشاطاتهالذاتيه.

7 ـ الاتجاه إلى التميز والإختلاف، حيث تميل النظم المفتوحة إلى التميز والاختلاف بعضها عن البعض فهناك تنافس وصراع مستمر بين النظم سعياً وراء التفوق على النظم الشبيهة لها.

٩/٢ النظام والتنظيم (او المنظمة) System and Orgonization :

إعتمدت دراسات نظرية التنظيم (المنظمة) Organization فى السنوات الأخيرة على مفاهيم النظم، بل إنها قد ساهمت فى الفهم الأفضل لنظرية النظم. ففى النظرية الحديثه للتنظيم: Modern Organization theory تؤخذ مفاهيم النظم كأساس لتكامل وجهات النظر المختلفة. فالتنظيم (أو المنظمة) هو نظام مفتوح فنى (تقنى)

إجتماعي: Sociotechnical مكون من عدد من النظم الفرعية، فى تفاعل مستمر مع نظامه البيئى الأعلى environmetal Suprasystem .

ويصف جونسون (Johnson, 1988, p.24) المنظمة (أو التنظيم) بأنها:

1 ـ ذات هدف محدد Goal-Oriented

فهى عبارة عن مجموعة من الأفراد لديهم غرض ما.

2 ـ نظم إجتماعيه نفسيه Psycho Social Systems

أى أفراد يعملون فى مجموعات.

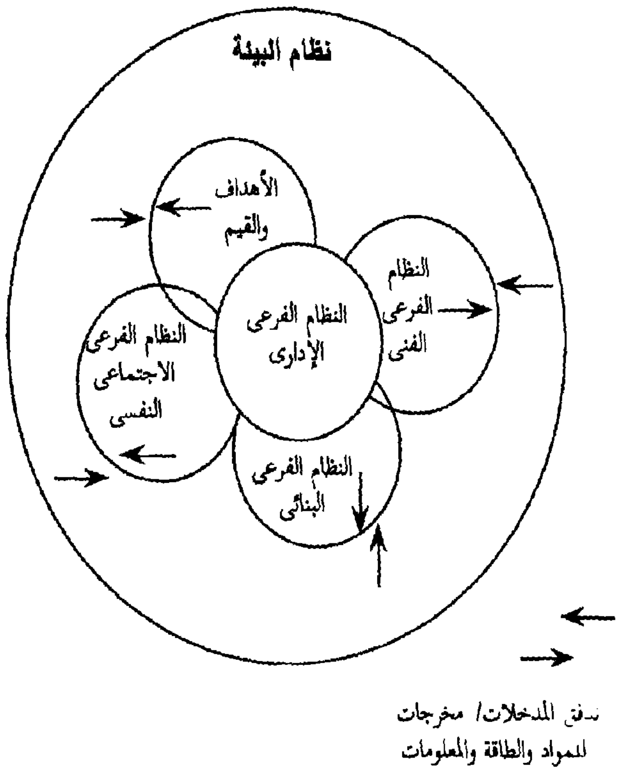
3 ـ نظم فنية Technical Systems

حيث يستخدم الأفراد المعرفة والتقنيات لأداء أعمالهم.

4 ـ تدمج أنشطه كاملة البناء An integration of Structured activities

أى مجموعة من الأفراد ينسقون جهودهم.

لم تعطى النظرية التقليدية للمنظمة الأهمية لمشكلة العلاقات المتبادلة أو تكامل الأنشطة فيما بين الأجزاء والوحدات المكونه للمنظمة (أو التنظيم)، بدرجة إهتمامها بتقسيم الأنشطه إلى مهام أو وحدات وظيفية. حتى جاءت النظرية الحديثه للمنظمة (أو التنظيم) مرتبطة بالنظرية العامة للنظم، فكلاهما يهتم ببحث وأداء المنظمة ككل متكامل. ومع ذلك فإن النظرية العامة للنظم تهتم بكل المستويات التسعة للنظم المذكورة سلفاً، بينما تركز النظرية الحديثة للمنظمة فى المقام الأول على المنظمات الإجتماعية الإنسانية Human Social Organizations، وبالتالى فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح فنى إجتماعى مكون من عدد من النظم الفرعية، كما هو موضح فى الشكل (14)، حيث تتسلم المنظمة مدخلاتها من طاقة ومعلومات ومواد خام من



شكل (14) النظام التنظيمي The Organizational System
(نقلاً عن: Johnson, 1988, p.25)

البيئة المحيطة بها ثم تعيد إليها مخرجاتها.

١٠/٢ المكتبة كنظام مفتوح : Library as an Open System

مفهوم المكتبة : Library Concept

يُعرف (Gough, 1978, p.22) المكتبة بأنها منظمة إجتماعية Social Organization، وهى بذلك تُظهر بوضوح خصائص النظم المفتوحة Open Systems من مدخلات input، عمليات تحويل Transformation، ومخرجات Output، دائرة من الأحداث Cycle of events والتلقيم المرتد Feed back، الإتزان الحركى... إلخ. ويبرر (فؤاد أحمد فرسونى، ١٩٨٦، ص٦٣) كون المكتبة تُعد منظمه حيث يلتئم فيها

مجموعة من الأفراد القائمين بأعمال مختلفة، كما أن هذه «المنظمة» التى تتجسد فيها المكتبة توافق ما ورد فى الكتابات الإدارية فى كونها «وحدة فنية إجتماعية» وذلك لأنها تضم آلات وتجهيزات ومعدات مستخدمة فى إنجاز بعض الأعمال فيها، وتضم «المكتبة» بأقسام خدماتها العامة والفنية موظفين مهنيين وفنيين ذوى مهارات وتخصصات متعددة فى: العمل المرجعى، التوثيق، الوسائل السمعبصرية... إلخ. ويعمل هؤلاء الموظفين متضافرين لتحقيق «هدف» المكتبة الأساسى وهو توفير المعلومات للمستفيدين. ويضيف إلى ذلك أنه فى إنجاز موظفى المكتبة لأعمالهم تتآزر جهودهم وتتداخل، فموظف التزويد يعمل مع الطابع، والمكتبى المتخصص يعمل مع موظف الخدمة المرجعية، والمفهرس يعمل مع المصنف. والمكتبة كمنظمة لا تعيش بمعزل عن المجتمع بل هى جزء منه، يعمل لخدمته، ويستمد مدخلاته منه، ويصدر مخرجاته إليه.

وفى واقع الأمر تشترك جميع أنواع المكتبات فى مجموعة من الصفات أو الخواص الأساسية للنظم المفتوحة، ففى كل من نظمها الفرعية أو أقسامها يتطلب

الأمر مجموعة من عناصر المدخلات من أجل تشغيلها وإنتاج المخرجات التى تستفيد منها البيئة الخارجيه. فهناك عملية تبادل وتفاعل بين المكتبه والبيئه المحيطه بها. فالمكتبه تستمد أوعية المعلومات المختلفة من دور النشر والهيئات الخارجيه الكائنة فى البيئة المحيطه بها، لتقوم بعد ذلك بعمليات تنظيمية تستهدف منها تسهيل سبل الوصول والإسترجاع لتلك الأوعيه عن طريق تقديمها لخدمات معلومات متنوعه لمجتمع المستفيدين منها وذلك طبقاً لإحتياجاتهم ورغباتهم. وتقوم الهيئة الأم التى تتبعها المكتبه بوضع القوانين واللوائح وأسلوب الاتصال داخل الإطار المصمم لحماية ووقاية مصالح المستفيدين والدور الذى تلعبه المكتبة.

وإذا حاولنا تطبيق تعريف «النظام» المستمد من النظرية العامة للنظم على المكتبه، فإنه من الممكن أن نعرف المكتبه بكونها مجموعة من الأجزاء التى يعتمد كل منها على الآخر والتى تكون معاً الوحدة الكاملة لأن كل منها يشترك بشىء ما ويستقبل شيء ما من الكل الذى يعتمد بدوره على البيئة الأكبر. ويعتبر أسلوب النظم ضرورياً فى مواجهة التنوع السريع فى أنشطة المكتبات والتعقيد والتشابك فى العمليات المكتبية، والزياده المطردة فى أحجام المكتبات. وكما أشرنا فى فقرات سابقه أن فلسفة النظم تأخذ فى الإعتبار النظام على أنه الوحدة الكاملة التى لا يمكن اعتبارها جزءاً والتى لابد وأن تدرس ككل متكامل.

وبسبب أن المكتبات هى نظم مكونة من عدد من النظم الفرعية ذات العلاقات المتبادلة، التى يعتمد كل منها على الآخر والتغيير الذى يحدث فى أى منها يؤثر على النظام ككل، فإن فكرة النظم المفتوحة قابلة للتطبيق على المكتبات.

المكتبة كنظام وموقعها فى تصانيف النظم:

يمكن أن تقع المكتبه ضمن المستوى الثامن من المستويات التسعة للأنواع المختلفة للنظم والمتضمنه فى النظرية العامة للنظم. حيث يشار إلى المستوى الثامن بالتنظيمات

الاجتماعية Social Organizations والذى يتسم بوجود وظائف وقيم للإتصال roles, Communication values وتظهر فيه أهمية النص على أهداف وأغراض محددة وواضحة للمنظمة، كما أن تصميم البنيه الداخليه للنظام الذى يقع ضمن هذا المستوى يجب أن تشتمل على نظم فرعية قادرة على التكيف مع آلبيئة الخارجية وتنفذ أنشطة داخلية تحول بها المدخلات من المواد والطاقة والمعلومات إلى المخرجات المنصوص عليها مسبقاً فى أهداف المنظمة. ويُعد هذا المستوى تبعاً لتصنيف كاست (ast, 1981, p.44) موضع إهتمام العلوم الإجتماعية والفنون والإنسانيات والدين، ذلك لآن هذا المستوى مهتم بالإنسان والنظم الإجتماعية. وتبعاً لتصنيف أكوف (Gilchrist, 1974, p.30) المسمى بالتصنيف السلوكى Behavioural Classification للنظم فإن المكتبات يمكن أن تقع ضمن المستوى الخاص بالنظم الهادفة Purposeful Systems وهى النظم القادرة على تغيير أهدافها تحت أوضاع أو ظروف ثابته وتختار لنفسها النهايات والوسائل الطرق بغرض تحقيق أهدافها. وهى بذلك تعرض أو تكشف عن نفسها بكفاءة وبسهولة وبصدق.

وطبقاً للتصنيفات الأخرى للنظم فإنه يمكن أن نصف المكتبة بكونها نظاماً من صنع الإنسان Man-Made System، وذلك على أساس صانع النظام. كما أن المكتبة يمكن إعتبارها من النظم المرنة Flexible System، وهى النظم التى يمكن التغيير فى بنيتها وتصميمها الداخلى ليتلائم مع المدخلات المتغيرة للبيئة فهى ليست من النظم الصلبة وذلك تبعاً لتصنيف النظم على أساس إمكانية التعديل فى البنية الداخلية . كذلك يمكن إعتبار المكتبه من نوع النظم التى تخدم زبائن Systems that Serve Clients فى ضوء تصنيف النظم على أساس طبيعة المخرجات. ويمكن أن تدخل المكتبه ضمن فئة النظم الإجتماعية والثقافية Social and Cultural Systems وهى الفئة الرابعة ضمن فئات النظم فى تصنيف جامعة لانكستر (Wilson, 1984, p.22) وهى النظم التى يكون فيها نشاط الإنسان داخل نظام إجتماعى مكون من الأفراد كعناصر هذا

النظام، وتكون العلاقات المتبادلة هى تفاعل هؤلاء الأشخاص داخل النظام مع بعضهم البعض.

دورة حياة المكتبة كنظام Library Life Cycle as asystem

يمكن إستعراض دورة حياة المكتبه كنظام فى المراحل الخمسة التالية :

1. التصميم Design :

وتشتمل هذه المرحلة على الخطوات المتعلقة بتحديد أهداف مشروع المكتبه ووحداتها المختلفة وتحديد لإجراءات سير العمل بها وأعداد ونوعيات القائمين بالعمل.. وغيرها من العناصر التى توخذ فى الإعتبار عند الإقدام على إنشاء مكتبة جديدة.

2. إنشاء وتقديم المكتبة : Establishment & Introduction

حيث تبدأ المكتبة فى عملها وتتعامل مع المستفيدين منها بعد أن تكتمل كل عناصرها اللازمة لها.

3. نمو وتقدم عمل المكتبة: Operating Evolution

حيث تشرع المكتبه فى إدخال بعض التعديلات على أسلوب العمل بهدف التكيف ومعايشة طبيعة البيئة المتغيره المحيطة بها.

4. الفساد Decay :

مع مرور الزمن تصبح المكتبة أقل فعالية مما كانت عليه عند إنشائها ويكون ذلك نتيجه طبيعيه لإستهلاك بعض أدواتها أو قدم أساليبها بسبب تغير البيئه وعدم قدرة المكتبة على التطور ومواكبة هذه التغييرات، وتكون النتيجه النهائية هى فساد نظام المكتبة.

5. الإستبدال: Replace

وفى النهاية تأتى الخطوة الأخيرة فى دورة حياة المكتبة كنظام وهى إستبدال نظام المكتبه بنظام أخر يتناسب مع التغييرات فى البيئه المحيطه.

أساسيات المكتبة كنظام Library Fundamentals as asystem

وسوف نستعرض هنا المكونات الأساسيه للمكتبه كنظام والتى بدورها تتفاعل مع بعضها البعض من أجل تحقيق الهدف النهائى من النظام المكتبى. وسوف نناقش تلك الأساسيات فى المكونات الأتية:

أولاً: البيئة Environment

وهى الإطار الداخلى والخارجى للنظام، فهى تعنى الوسط أو الظروف التى يعمل فيها نظام المكتبه ويقسمها (فؤاد أحمد فرسونى ١٩٨٦، ص٧٣) إلى :

(أ) بيئة داخلية.

(ب) بيئة خارجية.

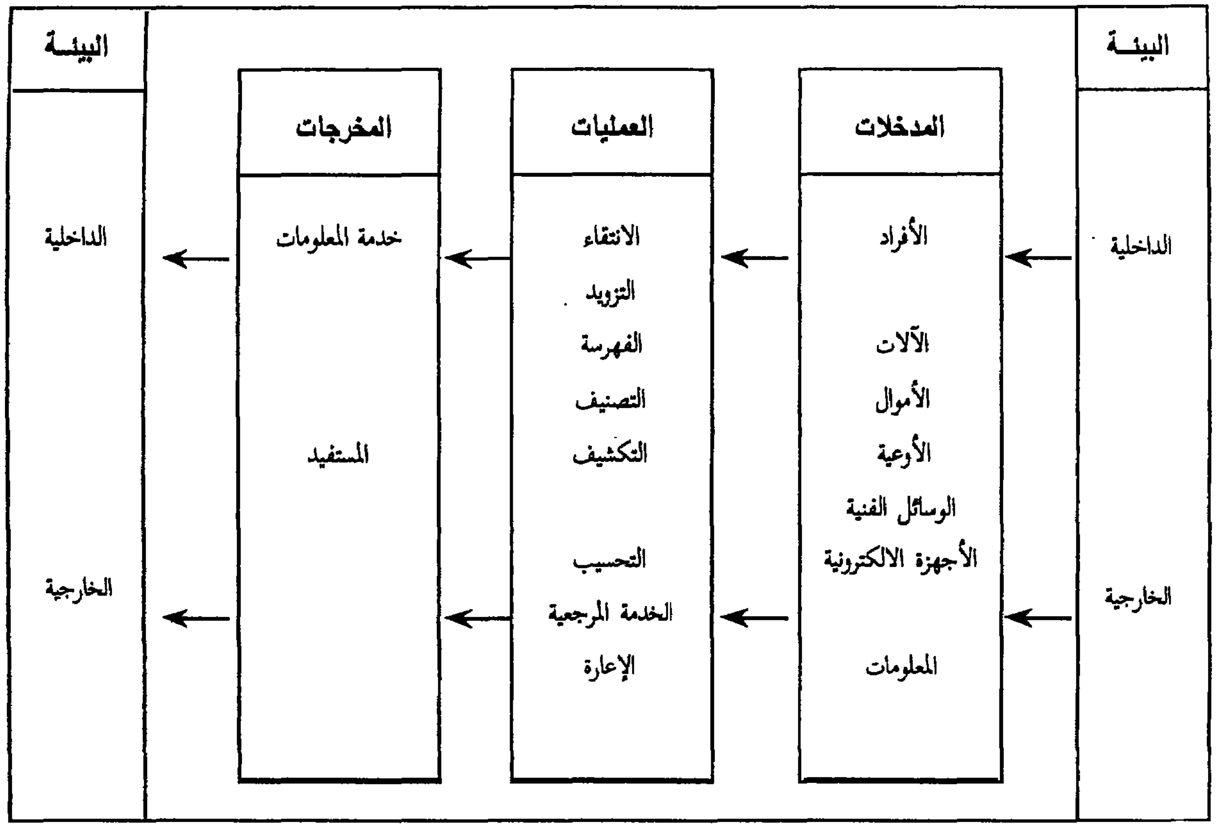
أنظر شكل (15)

ويقصد بالبيئة الداخلية للمكتبه العناصر التالية:

أ/١ الجانب الإنسانى: الذى يضم إدارة المكتبة ورؤساء أقسامها ومخططى برامجها، إلى جانب المفهرسين والمصنفين والموثقين وخبراء المعلومات والمستفيدين.

أ/٢ الجانب التكنولوجى: ويقصد به التجهيزات التى يتوسل بها نظام المكتبة ويوظفها فى أداء الخدمة المكتبية.

أ/٣ الجانب التنظيمى : ويشمل مجموع اللوائح والأنظمه التى أقرتها إدارة المكتبة لسير عملها، كالنظم التى تحكم نوعية المستفيدين من خدمات المكتبة،



شكل (51) البيئة الداخلية والبيذة الخارجية لنظام المكتبة.

نقلاً عن (فؤاد أحمد فرسونى، ١٩٨٦، ص٦٥)

والنظم التى تحكم عدد ونوع المواد القابلة للإعارة، ومدة الإعارة وكذلك سياسة التزويد بالمكتبة... وغيرها.

أ/٤ العلاقات الشخصية: بين أعضاء نظام المكتبة من موظفين مهنيين وعاملين ومستفيدين. وبقدر ما تكون هذه العلاقات طيبة وحميمة وواعية بقدر ما تفضى إلى تحسين أداء المكتبه ومستوى خدماتها.

أ/٥ الجانب القيمى: ويتصل بالقيم والمبادئ التى تسود بين موظفى المكتبة، وبينهم وبين المستفيدين أيضاً؛ فبث التعاون بينهم يدعم العمل بروح الفريق ويقوى التكامل والتضافر فى الجهود الرامية لتلبية الطلب والحاجة للمعلومات على نحو ميسر مرضى.

وتتكون «البيئة الخارجية» من مجموعة من الظروف تشمل:

ب/١ البيئة التعليمية: وتشمل مختلف أنواع المؤسسات التعليمية من مدارس وكليات وجامعات... التى تزود المكتبه بالرواد الذين يؤثرون فى نوعية خدمات المعلومات وتوجهاتها لخدمة أغراض التعليم أو البحث أو المطالعة العامة..؛ وتؤثر المكتبة فيهم بتنمية معلوماتهم وتفكيرهم وشخصياتهم.

ب/٢ البيئة الاقتصادية والاجتماعية: حيث يؤثر المستوى الاقتصادى والاجتماعى للأفراد على نوعية الخدمة المكتبية ومدى الاستفادة منها. ويعطى المؤلف مثالاً على ذلك فإذا كانت دخول العاملين متدنية وتطلب الأمر منهم الإشتغال معظم النهار بل وجزءاً من الليل، فإن مثل هؤلاء لا يقبلون على المكتبة ولا يستفيدون من خدماتها كثيراً، حيث يوجهون اهتمامهم للحاجات الأساسية (كتوفير الغذاء، الكساء، المأوى) أكثر من إهتمامهم بالمعلومات التقنية.

ب/٣ تقدم وإتجاهات البيئة: حيث يسهم التقدم العلمى والتقنى فى المجتمع فى

توفير أسباب التقدم التقنى للمكتبة، كما تسهم المكتبة بدورها فى بث الوعى العلمى وتنمية المهارات التقنية.

ب/ ٤ البيئة المكتبية: وتشمل كافة أنواع المكتبات، ومراكز التوثيق والمعلومات ومدارس أو كليات تعليم المكتبات، حيث يؤثر وجودها وقربها على تشكيل ونتائج المكتبة وتخطيط خدماتها وسياستها فى مجال توفير أوعية المعلومات وتنظيمها وإتاحتها

وبصورة عامة فالبيئة من المكونات الأساسية للنظم ولا توجد مكتبة دون بيئة محيطه بها تُقدم إليها مخرجاتها بعد تشغيلها، وتستمد منها مدخلاتها. والمكتبات التى تسعى وتحرص على البقاء والاستمرار تحاول أن تتكيف مع التطورات والتغيرات التى تحدث فى بيئتها سواء كانت هذه التطورات متعلقه بمكتبات منافسه أو تغيير الأذواق والإحتياجات عند المستفيدين أو ظهور مكتبات جديده وما إلى ذلك. وكثيراً ما نسمع عن أنهيار مكتبات كبيرة لأنها لم تستطيع مجاراة التغييرات والتطورات التى تحدث فى المجتمع أو الأخذ بأساليب التكنولوجيا المتقدمة أو لم تستطع التكيف مع التغييرات الاجتماعية أو التشريعات والقوانين الجديدة. لهذا تحرص المكتبات الواعيه على متابعة التطورات والتغييرات التى تحدث فى بيئاتها والتعرف على التأثيرات التى تحدثها فى البيئة للإستفادة منها فى تطوير نظم العمل بها.

ثانياً: الحدود Boundaries

وهى الفواصل الخارجية التى تبين الحدود بين المكتبة وبيئتها. فهى تميز بين العناصر المكونة للمكتبة وبين العالم الخارجى الذى تتفاعل معه. حيث يتم تحديد العناصر أو الوحدات المكونة للمكتبة وفصلها عن باقى العناصر والوحدات المكونة للهيئة الأم التى تتبعها المكتبه.

ثالثاً: أوجه التداخل والعلاقات: Interfaces & relationships

ويقصد بها مجموعة العلاقات التبادليه بين عناصر المكتبه أو وحداتها. فعلى

سبيل المثال إن مخرجات قسم أو إدارة التزويد فى مكتبة ما تعد مدخلات لقسم أو إدارة الفهارس أو العمليات الفنية. كما أن مخرجات إدارة الخدمات بمكتبة ما هى مدخلات لمجتمع المستفيدين من تلك المكتبة.

كما أنه يمكن أن تظهر «تداخلات Interfaces» بين المكتبة كنظام فرعى داخل هيئة أو نظام أكبر ووحدة أخرى داخل هذا النظام، فمثلاً قد يكون هناك نوع من التداخل فيما بين المكتبة وبين إدارة البحوث داخل هيئة ما أو النظام الأكبر الذى يضمهما.

رابعاً: المدخلات Input

تستقبل المكتبه من البيئة المحيطه بها وبصفة مستمرة أشكالاً مختلفة للمدخلات منها موارد إقتصادية Economic resources مثل القوى البشرية، الأجهزة والأمكانيات والأموال اللازمه لشراء أوعية المعلومات وأجور أو رواتب العاملين. إلى جانب موارد المعلومات Information resources من أوعية معلومات وتشتمل على مختلف أنواع المواد المكتبية من كتب وصحف ودوريات ورسائل جامعية... وغيرها هذا إلى جانب إستفسارات المستفيدين.

خامساً: التشغيل أو التجهيز Processing

تتميز النظم بوجود مجموعة من الأنشطة والوظائف هدفها تحويل المدخلات إلى مخرجات. ويقسم (فؤاد أحمد فرسونى، ١٩٨٦ ، ص٦٩) العمليات المكتبيه إلى نوعين: العمليات الفنية وتضم الانتقاء، وهناك قانون أساسى فى العمل المكتبى أن تنتقى أوعية المعلومات المناسبة للرواد المناسبين بالوقت والتكلفه المناسبة ثم التزويد والفهرسة والتصنيف والتكشيف. والنوع الثانى هو الخدمات العامه ومن أهمها خدمة الإعارة والخدمات المرجعية والتى تلعب دوراً هاماً جداً فى خدمة البيئة التى تقع فيها

المكتبة بتوفير المعلومات التى تطلبها أو تحتاجها تلك البيئة. وتؤثر نوعية الخدمة المرجعية التى تقدمها المكتبة على قوة الصلات التى تنعقد بين البيئة الخارجية والمكتبة، وتفضى ردود الفعل الإيجابيه للبيئة الخارجية إزاء الخدمة المكتبية إلى دعم وتنمية وتحسين هذه الخدمه.

سادساً: المخرجات Output

تقوم المكتبات بتقديم مخرجاتها إلى البيئة المحيطة بها فى شكل متسق ومناسب للاستخدام المقصود. وهى بالتالى تمثل «النتاج النهائى» الذى تصدره المكتبة للبيئة. ويرى (فؤاد أحمد فرسونى، ١٩٨٦، ص٧٢) أن هذه المخرجات تتشكل من: مخرجات إنسانية ويقصد بها المستفيدون الذين دخلوا النظام وخرجوا منه ليكتسبوا معارف جديدة أو إضافة جديدة تنمى معارفهم، وتنعكس بالتالى على تنمية شخصياتهم، ونجاحهم وتحسين أدائهم الواعى. ومخرجات معنوية وتتمثل فى المعلومات التى تتكامل وتتضافر عناصر المكتبه ونشاطاتها لتوفير المناسب منها بالوقت والجهود والتكاليف المناسبة. ويشير المؤلف إلى أن هذه المخرجات متداخلة مع بعضها البعض ومتفاعلة فى وشائج من التأثر والتأثير، بما يعنى (خدمة المعلومات/المستفيد). وعلينا أن نأخذ بالأساليب الكيفيه أو النوعية إلى جانب الأساليب الكميه لقياس وتقويم تلك المخرجات، ورفع مستوى خدمة المعلومات فيها. ويرى جوف (Gough, 1978, p.23) أن المخرجات الحقيقية للمكتبة تكمن فى العملية الغير ملموسة فى ربط الوعاء المادى (الكتاب مثلاً) أو التسجيله الصوتيه أو الفيلم بمفهوم أو فكرة محددة. ويتم إنجاز هذه العملية بطريقتين. الأولى عن طريق التصنيف حيث يتم تجميع الأوعية التى تعالج نفس الموضوع مع بعضها البعض. والثانية عن طريق وصف الأوعية، وبالتالى خلق تسجيلات تمثل الوعاء وعرضها فى الفهرس تبعاً لمبادئ مختلفة للتنظيم. وتكون النتيجة مجموعة مواد منظمة تبعاً لخطة تصنيف وفهرس يقدم كشاف موضوعى لنفس المواد.

سابعاً: التغذية المرتدة أو الراجعة Feedback

وهى تدفق المعلومات من نتائج العمليات، والتى تساعد فى تقويم أداء المكتبة والنظر فى مخرجاتها فى ضوء الأهداف الموضوعة، ويجرى قياس «خدمة المعلومات» التى تحققت للمستفيد ضمن الأطر النوعيه والكمية والزمنية المسجلة لتحقيقها، وتنساب نتيجة هذه العملية التقويمية بصورة «معلومات مرتدة» وتذهب هذه المعلومات سواء أكانت إحصاءات، وتقارير، بيانات... وغيرها إلى إدارة المكتبة لتساعد كدليل للأداء فى المستقبل أو تقييم القرارات الماضية أو تصميم المخرجات القياسية.

ثامناً: عناصر المكتبة وأنظمتها الفرعية

Library System elements & Sub-Systems

يحدد شابمان (Chapman, 1970) *1 النظم الفرعية للمكتبه فى النظم الستة الأتية:

- الإدارة Administration
- المراجع Reference
- التزويد Acquisitions
- الفهرسه والتصنيف Cataloguing and Classification
- المسلسلات Serials
- الإعارة Circulation (Gough, 1978, p.26)

وقد تم إدخال بعض التعديلات على هذه القائمه من قبل هايز Hayes *2 حيث أضاف نشاطين آخرين كنظم فرعية هما:

- الإعارة فيما بين المكتبات Inter library loan

* 1 Chapman, Edward (1970).- Library Systems analysis guidelines.- N.Y.: John Wiley

*2 Hayes, Robert M (1974).- Handbook & data processing for Libraries.- 2nd.ed.- Los Angeles: Melville.

ـ خدمات المعلومات المحسبة Mechanized informationServices

وهناك من يرى أن النظام الفرعى للمسلسلات يمكن أن يدخل ضمن نظام التزويد، وأن النظام الفرعى للإعارة فيما بين المكتبات يمكن أن يدخل ضمن نظام المراجع. وفى الواقع فالنظم الفرعية للمكتبة يمكن أن تتفاعل فى عديد من النقاط.

خصائص المكتبه كنظام مفتوح

Characteristics of Library as an Open System

أولاً: النمو

فالمكتبة كالكائن الحى فهى تحقق فى تفاعلها مع البيئة الخارجية مقومات النمو. فمن ضمن قوانين خدمة المكتبة لراجاناثان: «المكتبة كائن حى The library is a Living organsim» ومعنى ذلك أن المكتبه تسعى للنمو، وهكذا تتفاعل المكتبه بصفة مستمره مع البيئة الخارجية المحيطة من ناشرين، مطابع، مراكز معلومات وباحثين... وغيرها.

ثانياً: التفاعل: حيث يتفاعل نظام المكتبه على مستويين هما:

ـ تفاعل على مستوى داخلى أى بين عناصر المكتبة الداخلية.

ـ تفاعل على مستوى خارجى أى بين المكتبه والبيئة الخارجية.

حيث ينتج عن حالة التفاعل الداخلى إنتاج خدمات معلومات للمستفيدين. بينما ينتج عن التفاعل على المستوى الخارجى مع البيئة الحصول على أوعية جديده هامه فى نمو مجموعات المكتبة؛ وعلى كفاءات لازمه لإنتاج خدمات المعلومات.

ثالثاً: هادفه:

تعتبر المكتبات هادفه لكونها تسعى لتحقيق هدف معين وأن تظل ذات حيوية ولها القدرة على الإستمرار والتوسع.

رابعاً: التخصص:

يعتبر هاماً لنظام العمل فى المكتبة فالتخصص حسب العمل أمر ضرورى ويفضى إلى إنتاج خدمة معلومات جيدة نتيجة للأداء الجيد للعناصر البشرية المتخصصة فى شتى مجالات أو عمليات المكتبة.

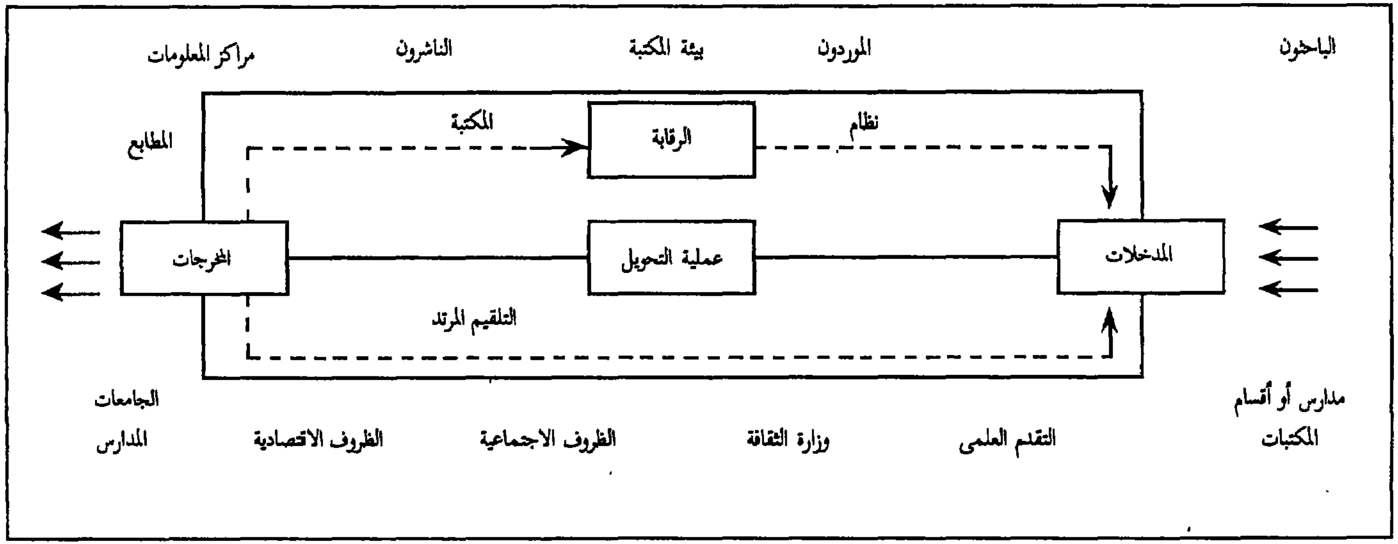
خامساً: البناء الهرمى:

تتسم معظم التنظيمات الإداريه لنظم المكتبات بالهرميه، حيث يتم تقسيم نظام المكتبه إلى نظم فرعية أصغر.

سادساً: التركيز:

حيث يقول (فؤاد أحمد فرسونى، ١٩٨٦ ، ص٧٨) أن المكتبة كنظام مفتوح تركز الجهود على تحقيق أقصى كفاية مستطاعة فى أداء خدماتها، وهى تستجيب وتعمل فى ظل اللوائح والاعتبارات التى تؤطر عملها. ويبرز دور مدير المكتبة هنا فى إتخاذ القرارات المناسبة لتأمين سير عمل المكتبة واستمرار نموها فى البيئة والمجتمع، وتفاعلها معهما.

ونلخص القول فى أن المكتبة منظمة إجتماعية لا تعيش بمعزل عن المجتمع بل هى جزء منه وهى نظام مفتوح فى المجتمع المعاصر. نظام له كل خصائص النظم المفتوحة ويتبادل الطاقه مع بيئته. ويوضح شكل (16) النموذج العام للمكتبه كنظام مفتوح.


الباحثون
الموردون
بيئة المكتبة
الناشرون
مراكز المعلومات
المطابع
نظام
الرقابة
المكتبة
المدخلات
عملية التحويل
المخرجات
التلقيم المرتد
مدارس أو أقسام
المكتبات
التقدم العلمى
وزارة الثقافة
الظروف الاجتماعية
الظروف الاقتصادية
الجامعات
المدارس

الفصل الثالث

تحليل النظم

٣/١ ـ التسميات والتعريفات.
٣/٢ ـ أدوات وأساليب تحليل النظم.
٣/٣ ـ مراحل أو خطوات تحليل النظم.
٣/٤ ـ تحليل النظم ودراسات المكتبات والمعلومات.

تحليل النظم Systems Analysis

١/٣ التسميات والتعريفات : Terms & Definitions

تستخدم العديد من المصطلحات للتعبير عن «تحليل النظم»، فهناك من يعتبرها دراسة Study، وفئة أخرى تعتبرها منهج أو مدخل منسق Systematic approach. وسوف نستعرض فى الفقرات القادمة التعريفات المختلفه لذلك المصطلح.

أولاً: تحليل النظم كدراسة:

يُعرف سيلفر (Silver, 1989, p.13) تحليل النظم بأنها:

«دراسة علمية لعمليات النظم، بما فيها بحث المدخلات والمخرجات بهدف التوصل إلى طرق أو أساليب للتجهيز تعتبر أكثر كفاءة وأكثر إقتصادية».

ويتعمد روبنسون (Robinson, 1970, p.1) إستخدام الكلمة «دراسة» بدلاً من «تحليل» مبرراً ذلك بأن كلمة «تحليل» ليست كلمة دالة من حيث كونها تتضمن أن التحليل هو الهدف الأوحد بينما من الناحية العملية فإن عمل المحلل يشتمل على تصميم وتشغيل أى نظام بديل.

ولذلك فهو يُعرف تحليل النظم بأنه: «دراسة نظام ما بهدف تحسين كفاءته».

ويقدم (شوقى سالم، ١٩٨٥، ص١٢٤) التعريف التالى لتحليل النظم:

«إن تحليل النظم ما هو إلا دراسة منظمة للإجراءات المفصلة لتجميع وتنظيم وتقييم المعلومات الخاصة بإحدى المؤسسات فى سبيل تحسين مراقبة تشغيلها من خلال إستخدام المعدات الآلية لتجهيز البيانات».

ويصف سمبرفيفو (Semprevivo, 1982, p.8) عملية تحليل النظم بأنها:

«دراسة لشبكة التفاعلات داخل منظمة ما بغرض المساعدة فى تطوير أساليب أفضل وجديدة لأداء العمل المطلوب».

وهناك من يجمع فى تعريفه للمصطلح «تحليل النظم» بين كونه دراسه وتصميم وإختبار أو فحص، حيث يفسر (عوض منصور، ١٩٨٦، ص٢٠) المقصود بالمصطلح «تحليل النظم» بما يلى

« .. يعنى هذا المصطلح ما يأتى:

1. دراسة والنظام القائم الحالى.
2. تصميم النظام المقترح.
3. فحص النظام الجديد وتشغيله. وبشكل عام يمكن أن نعرف عملية تحليل النظم بأنها عملية تطوير النظم بإستخدام الحاسب الآلى.»

ثانيا: تحليل النظم كمدخل منظم:

يُعرف كواد (Quade, 1968, p.2) تحليل النظم بأنه:

«المدخل المنسق الذى يهدف إلى مساعدة متخذى القرارات لإختبار مجموعة من التصرفات وذلك عن طريق فحص المشكلة ككل ثم إستخدام أهدافها وبدائلها ثم مقارنة هذه البدائل فى ضوء أهمية كل منها. ويستخدم لهذا الغرض خطة عمل قائمة على التحليل تستهدف الوصول إلى حكم مبنى على الخبرة والبداهة للقضاء على المشكلة».

كذلك يصف راولى (Rowley, 1988, p.110) تحليل وتصميم النظم بأنه إتجاه أو مدخل منظم لتقديم نظم محسبة. ونجد سورجيل (Soergel, 1982, p.69) يعرف تحليل النظم بأنه المدخل الرسمى Formal approach لحل المشكل ولصنع القرارات.

ثالثاً: تحليل النظم كمنهج أو طريقة للبحث:

يؤكد جونسون (Johnson, 1988, p.19) على إرتباط تحليل النظم بالمنهج العلمى فى تعريفه لتحليل النظم حيث يقول:

«... تحليل النظم هو منهج أو أسلوب يستخدم لحل المشاكل أو إتخاذ القرارات، وهو مرتبط إرتباطا وثيقاً بالمنهج العلمى. فهو يتضمن الإحاطة بالمشكلة مع تحديد المتغيرات المتصلة بها مع تحليل وتركيب للعوامل المختلفة وبذلك يكون تحليل النظم بمثابة الحل الأمثل للمشكلة أو التصرفات السلمية لمتخذى القرارات».

ويشير (شوقى سالم، ١٩٨٥، ص٤٨) إلى إمكانية تسمية تحليل النظم «بأنه أحد مناهج أو طرق البحث فى أعماق المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها».

رابعاً: تحليل النظم كتقويم إجرائى:

يُعرف (محمد السعيد خشبة، ١٩٨٧، ص١٨٧) تحليل النظم بأنه:

«التقويم الإجرائى لعمليات منشأة الأعمال لاكتشاف وفهم مجالات مشاكل العمل الرئيسية».

خامساً: تحليل النظم كعملية فحص وإطلاع:

يُعرف (كجيل، ١٩٨٦، ص١٨) تحليل النظم بكونه:

«عملية فحص للإجراءات المعقدة لمؤسسة ما عن طريق دراسة أدق (كذا) لمصادرها البشرية والمادية وعلاقاتها ببعض وبالوحدات التى تعمل بها، ودراسة كل هذا فى شكل شامل للوصول إلى حل لمشكلة الأداء فى المؤسسة وتطويره، ويعتبر خليطاً من عملية الوصول إلى حل المشاكل ومن مجموعة التطبيقات العلمية المستخدمة فى مجالات متعددة لحل المشكلات الخاصة».

ويقدم مترجم هذا العمل الدكتور شوقى سالم (كجيل، ١٩٨٦، ص١٨) تعريفاً لعملية تحليل النظم بأنها:

«عملية الإطلاع الكافى على النظام الحالى لمؤسسة ما لتصميم نظام أفضل منه، ويتضمن ذلك تجميع وتنظيم وتقييم الحقائق المتصلة بالنظام الحالى والبيئة التى يعمل بها:

ويصفها أيضاً بأنها عملية تقصى الحقائق حيث يقول:

«إن تحليل النظم يعنى تقصى الحقيقة وفحص النظم لمعرفة كيفية عملها ويشمل ذلك النظم القائمة أو النظم المقترحة».

(شوقى سالم، ١٩٨٧، ص٢)

سادساً: تحليل النظم بإتجاه الموارد مقابل Resource- Oriented Versus Procedure- Oriented Systems Analysis **تحليل النظم بإتجاه الإجراءات.**

ويميز سورچيل (Soergel, 1985, p.89) فيما بين تحليل النظم بإتجاه الموارد والذى يكون التأكيد فيه على طرح الأسئلة الآتية:

- هل يجب إنشاء هذا النظام ؟
- هل يجب تأدية هذه الوظيفة؟
- هل يجب تمويل هذا البرنامج؟

باختصار، يكون التأكيد على السؤال: ما إذا كان عمل هذا الشيء هاماً جداً أولا؟ بحيث إذا لم يكن عمله من الأهمية فيمكن أن توجه الموارد المستغلة فى عمله لعمل شيء آخر أفضل.

وبالنسبة لتحليل النظم بإتجاه الإجراءات فيكون التأكيد فيه على النحو الذى يجب أن تتم عليه وظيفة ما. فبدلاً من أن نسأل هل يجب أن يوجد نظام معلومات؟ علينا أن نعيد صياغة السؤال لنقول كيف تنظم نظام المعلومات؟ وما هى الوظائف المطلوبه فى النظام؟ وهنا يتمثل ما يسمى بالتحليل الوظيفى Functional analysis، وعندما نطرح السؤال بغرض معرفة من القائمين بالعمل فى هذا النظام؟ فإننا بذلك بصدد ما يسمى بالتحليل التنظيمى Organizational analysis.

٢/٣ ادوات واساليب تحليل النظم Systems analysis tools & techniques

هناك العديد من الأدوات والأساليب المستخدمة لجمع البيانات بغرض تحليل النظم نستعرض منها الأساليب التالية:

١ ـ المقابلات Interviews

ويميز سمبريڤيڤو (Semprevivo, 1982, p.22) تبين نمطين أساسيين للمقابلات هما المقابلة المبنية Structured interview وهى عندما يكون لدى المحلل مجموعة محددة مسبقاً من القواعد المقننة والتى تشتمل على: النقاط المراد تغطيتها؛ عن ماذا نبحث؟ ما الذى ندونه فى التقارير؟ الإستجابات المقترحة... وغيرها.

والنمط المخالف لذلك هو المقابلة غير المبنية nonstructured interview ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون هناك هدف عام جداً فى ذهن الباحث مع بعض الخطوط العريضة العامة فى قليل من الأحيان.حيث يكون الإعتماد الكلى على الشخص، الذى تجرى معه المقابلة، من أجل إيجاد تنظيم ومعنى لعملية المقابلة. وتعد مهارة توجيه هذا الشخص إلى تحقيق الهدف من المقابلة الإسهام الأول للقائم بالمقابلة.

وهناك أنماط عديدة تقع بين النمطين السابقين، كذلك يوجد تقسيم أخر للمقابلات على أساس «التكنيك» المستخدم من قبل القائم بالمقابلة وفيه يتم تقسيم المقابلات إلى مقابلات إرشادية حينما يقوم القائم بالمقابلة بإدخال بعض الملاحظات والإقتراحات المبنية على الخبرة. والنوع الأخر هو المقابلات غير الإرشادية حيث يقدم القائم بالمقابلة القليل من الملاحظات أو الإقتراحات ذات الأهمية.

٢ ـ الإستبيان Questionnaire

وهو وسيلة محلل النظم فى تسجيل آراء الناس بطريقة موحدة ويقسم Semprevivo, 1982, p.103) الإستبيانات إلى نوعين أساسيين. الأول،و هو الإستبيان مفتوح النهاية أو ذو الشكل الحر Open-ended or Free-format، والثانى هو الإستبيان ذو الشكل الثابت Fixed-Format. وما يميز الإستبيان ذو الشكل الثابت فى أنه يمكن أن يخضع للجدولة الآلية وتكون هذه الميزة ضرورة لا بديل لها حينما يتم إستعراض عدد كبير من الأشخاص.

٣ ـ الإستفادة من الدراسات السابقة ومصادر الإنتاج الفكرى Use of Studies and literature.

حيث تقدم الدراسات السابقة معلومات هامة تفيد فى توجيه محلل النظم أثناء

دراسته للنظام.

٤ ـ تبسيط العمل Work Simplification

فقد أدت نشأة «الإدارة العلمية» إلى استحداث أساليب جديدة منها أسلوب تبسيط العمل ويعرفه شوقى سالم (شوقى سالم، ١٩٨٥، ص١٣٣) بأنه:

«الفطرة المنظمة من أجل الحد من الفاقد فى المواد والمعدات والوقت والطاقة والمكان فى أداء العمل المكتبى».

ويوضحه (Gough, 1978, p.s1) بأنه الدراسة المنسقة Systematic Study للمهمة أو النشاط الذى يتم أدائه فى المنظمة من أجل تحديد أفضل الطرق لإنجاز هذا النشاط. ويشار إليه عادة بتحليل الإجراءات Procedures analysis حيث يتم تحليل كل عملية عن طريق فحص الإجراءات التى تتم داخل النظام. حيث يستخدم محللو النظم الأسئلة التقليدية المتمثلة فى :

ـ من ؟	Who?	ـ أين ؟	Where?
ـ ما؟	What?	ـ متى ؟	When?
ـ كيف	How?	ـ لماذا؟	Why?

وتفيد هذه الأسئلة فى تحديد عناصر الإجراء الواحد.

٥ ـ قياس العمل Work Measurement

ويشير إليه (Gough, 1978, p. 51) بأنه الجزء الحساس فى تحليل النظم حيث يظهر التكاليف الحقيقة للعمل داخل النظام.

وتستخدم نتائج قياس العمل لغرضين هما:

ـ مقارنة تكاليف الطرق البديلة لآداء نشاط ما.

ـ حساب ساعات العمل المطلوبه لكل نشاط.

كما أن أحد استخدامات قياس العمل هو تحديد الأنشطة التى تستنفد أكبر عدد

من ساعات العمل، وبالتالى تكون هذه الأنشطة المُرشح الأول لدراسات تبسيط العمل حيث أن احتمالات توفير الوقت والموارد تكون عالية فى هذه الأنشطة.

٦ ـ أسلوب الخرائط: Charts techniques

وهو يعتبر من أهم الأدوات المستخدمة فى تحليل النظم ويعرفها (عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٧٤) بأنها:

«وسائل بيانية أو تصويرية لتمثيل البيانات والمعلومات لغرض تيسير عمليات الاتصال، ولأغراض التوثيق والتحليل».

ويوضح (Semprevivo, 1982, p.92) مدى أهمية الخرائط لمحللى النظم، حيث أنها تمدهم بأساليب فعاله لـ:

1. توضيح الترتيب المنطقى الذى تتم به الأشياء داخل عملية معقدة
2. الإشارة والتوضيح المرئى للمصادر والقرارات الرئيسية المطلوبة على مدار العملية.
3. التوضيح البيانى لما يمكن أن يحدث كنتيجة للحالات المتغيرة وبدائل القرار.

وهناك العديد من التقسيمات للخرائط، نذكر منها:

(أ) قسيم (Gough, 1976, p. 56) للخرائط على أساس دواعى الإستخدام، حيث تقسم الخرائط إلى ثلاث فئات هى:

ـ خرائط العمليات أو الإجراءات.

ـ خرائط لإظهار علاقات الأفراد والوظائف.

ـ الجداول وعناصر الرقابة.

(ب) تقسيم (Semprevivo, 1982, p.92)للخرائط على أساس درجة التفصيل إلى نوعين أساسيين هما:

ـ خرائط تدفق النظم Systems Flow Chart.

ـ خرائط تدفق البرامج Program Flow Chart.

(جـ) تقسيم (عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٧٤) للخرائط على أساس طبيعة الخريطة إلى نوعين أساسيين هما:

(أ) الخرائط Charts

وتقسم إلى قسمين هما:

١/أ خرائط التنظيم Organization Charts

٢/أ خرائط جانت Gantt Charts

(ب) خرائط سير العمليات Flow Charts

وتقسم إلى أربعة أقسام هى :

١/ب خرائط الوثائق Document Flowcharts

٢/ب خرائط الإجراءات Procedure Flowcharts

٣/ب خرائط النظم System Flowcharts

٤/ب خرائط البرامج Programming Flowcharts

وسوف نستعرض نماذج لأهم أنواع الخرائط ذات الأهمية لمحللى النظم:

٦/١ الخرائط التنظيمية Organizational Charts

وهى أشهر أنواع الخرائط حيث تظهر قنوات الإتصال وخطوط المسئولية. ويوضحها (عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٧٥) بأنها وصف بيانى للوظائف و(أو) المستويات الإدارية للمؤسسة. وتكمن أهمية خرائط التنظيم فى أنها تساعد المحلل على تحديد المواقع والمناصب الإدارية القادرة على تزويده بالمعلومات التى يحتاج إليها وأنها قادرة على إرشاد المحلل لإتجاه سير البيانات والمعلومات بين كافة المستويات

الإدارة مما يساعده على تشخيص الأخطاء أيضاً ويطلق عليها (شوقي سالم، ١٩٨٥، ص١١١) اسم خطة التنظيم Organization Plan.

٦/٢ خرائط المسئولية الخطية Linear responsibility Chart وهى تظهر المسئولية المحددة للمديرين والمشرفين فى عمليات معينة ويعود حق تأليف هذه الخرائط إلى A. Birns. Srege فى عام 1953 (Gough, 1978, p. 57)

٦/٣ خريطة توزيع العمل أو تحليل العمل Work distribution or Work analysis Chart

وهى تظهر الموظفين (كمحور أفقى) والأنشطة (كمحور رأسى) لوحدة تنظيمية معينة مع تحديد مسئولية كل شخص ومتوسط الوقت المستغرق لإنجاز كل نشاط. (Gough, 1978, p. 58)

٦/٤ خرائط جانت Gantt Chart

وهى تسمى أحياناً بخرائط القضبان الأفقية: Horizental Bar Charts

(عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٧٦) وتستخدم لتوضيح مراحل المشروع والوقت المستغرق لكل مرحلة، حيث توضع الفترات الزمنية فى المحور الأفقى وتنظيم مراحل المشروع المختلفة على المحور الرأسى. وتبين الخطوط الأفقية الممتدة أمام كل مرحلة تاريخ بدء المرحلة وزمن انتهائها، حيث يمثل طول هذا الخط الأفقى الفترة الزمنية المتوقعة أو اللازمة لإنجاز العمل لكل مرحلة.

٦/٥ خريطة اليد اليمنى ـ اليد اليسرى Right-hand-Left hand Charts

وهى تظهر الحركة التفصيلية لكل من اليدين فى كل خطوة أثناء أداء عملية ما ويستخدم فى الدراسات المنهجية، ويقارنها «جوف» (Gough, 1978, p.57) بخرائط SIMO (Simultaneous Motion) والتى تظهر نفس أنواع العلاقات ولكنها تتركز على دراسة الحركات الدقيقة micromotion

٦/٦ خرائط تدفق التنظيم المادى

Flowcharts of the Physical layout يمكن لعديد من المشاكل أن تقع نتيجة سوء التخطيط المادى حينما لا يرتبط بالعمل الواجب تأديته. ومثال على ذلك عندما تقع المصادر التى يعتمد عليها مجموعة من الموظفين فى أداء عملهم بعيدة عنهم مما يترتب عليه تأخير فى سير العمل. ويشير إليها (شوقى سالم، ١٩٨٥، ص١٣٥) بخطة الحركة Movement Chart، وقد تتمثل فى رسم بيانى شامل يوضح لنا الحركة داخل المكان المخصص للنظام بهدف قياس الحركة مع بيان علاقتها مع العوامل المادية بحيث تُلقى هذه الخطة الأضواء على أى تغييرات فى موقف المساحة أو موقف الاختناقات والإكتظاظ وحرية الحركة. ويوضح سمبرڤيڤو (Semprevivo, 1982, p.161) الرموز المستخدمه لإعداد مثل هذه الخرائط فى الشكل (17).

٦/٧ خريطة نشاط الآلة والمُشغل: The Operator-Machine Chart

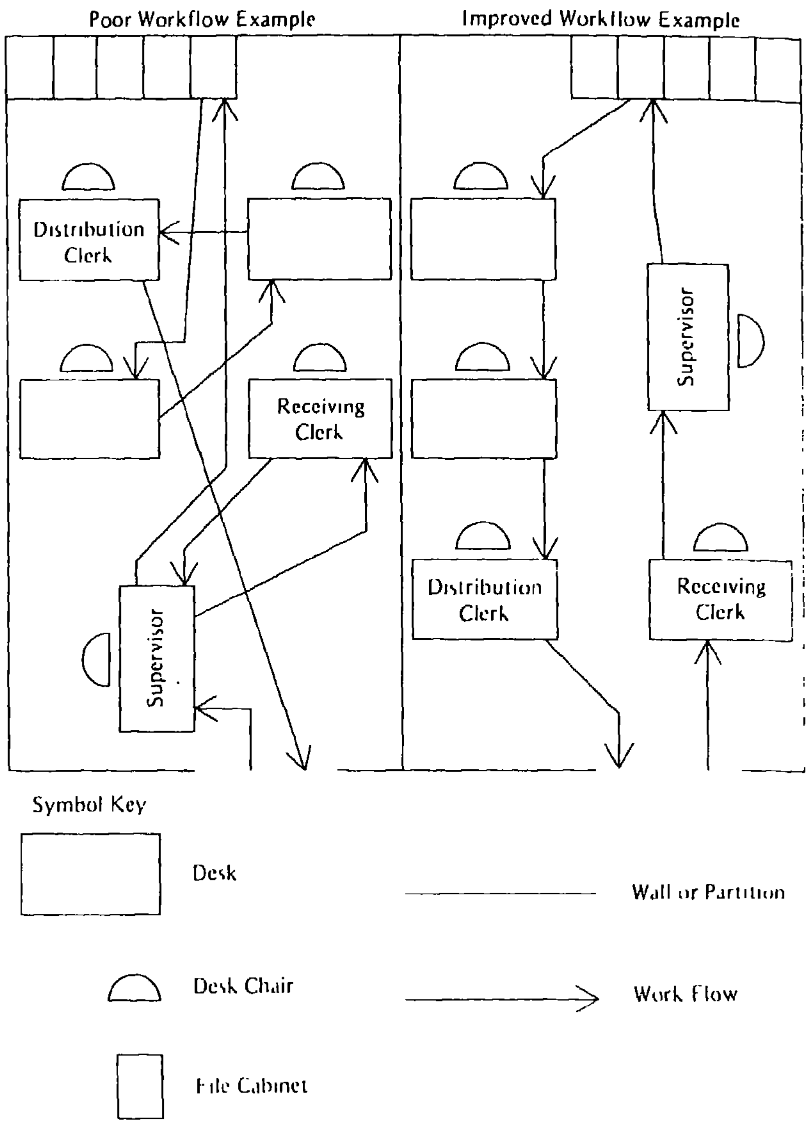
وهى تصور العلاقة بين المشغل والآلة. (شوقى سالم، ١٩٨٥، ص١٣٦)

٦/٨ خريطة دراسة الإنتاج The Prduction Study Chart

وهى خريطة ذات أهمية كبيرة فى النظم الحالية، حيث توضح كيف يقضى الموظف وقت عمله والأعمال الهامة التى يؤديها. (شوقى سالم، ١٩٨٥، ص١٣٦)

٦/٩ خرائط PERT : Program Evaluation and Review Technique

أُبتكر أسلوب PERT كأسلوب جدولى وأستخدم بنجاح للعمليات فى مرحلة الإعداد. ويستخدم هذا الأسلوب طريقة الخرائط الشبكية network-charting حيث تستخدم مجموعة من الدوائر الصغيرة لتمثيل مراحل المشروع أو النشاط وتستخدم الوصلات فيما بين هذه المراحل لتشير إلى المهام المراد إنجازها. ويقوم الأفراد (المسئولون) عن كل نشاط بتقدير أسوأ وأفشل الأوقات لكل نشاط، والتى يتم



شكل (17) خريطة تدفق التنظيم المادى
(نقلاً عن Semprevivo, 1982, p.162)

دمجها لينتج عنها الوقت المتوقع لإنجاز النشاط expected time . (Gough, 1978, p.49)

٦/١٠ خرائط ناسي ـ شنيدرمان NASSI-SHNEIDERMAN CHARTS

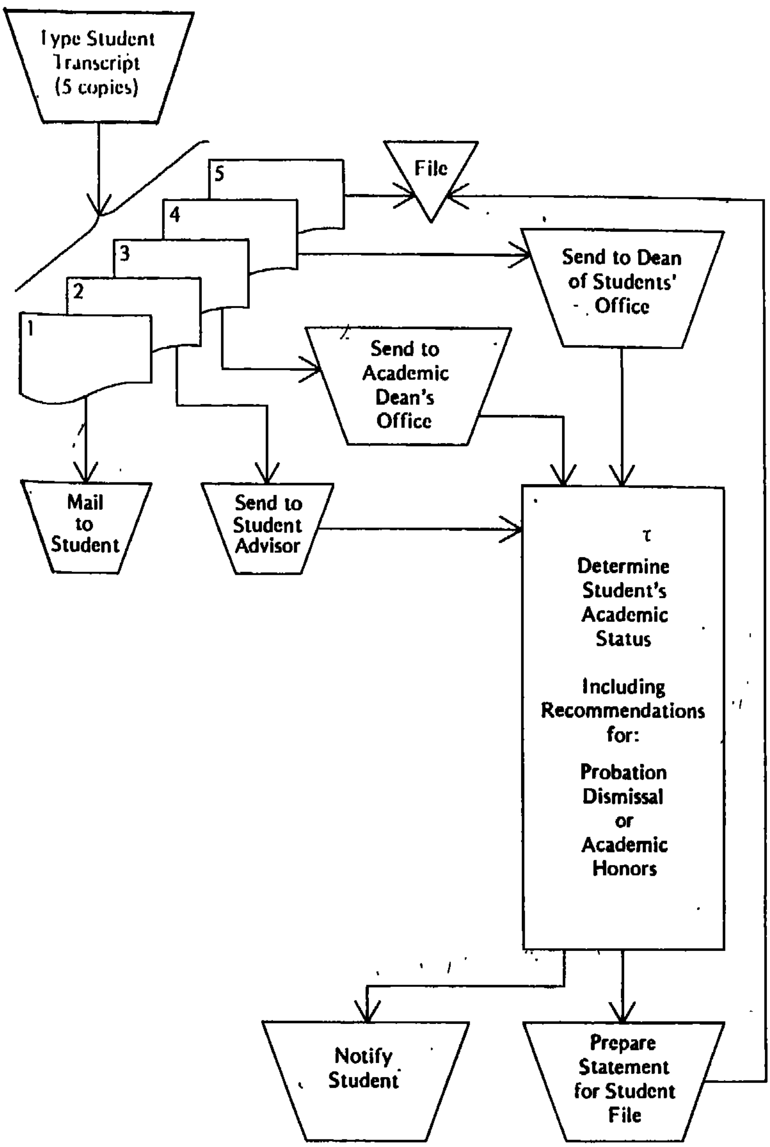
ويشار إليها إختصاراً بـ (N-S) charts، وهي تستخدم بعض الرموز للتعبير عن الحالات أو الظروف Conditions وعن التصرفات actions المصاحبة لتلك الظروف والتي تؤدي إلى صنع القرار. (Semprevivo, 1982, p.90)

٦/١١ خرائط تدفق العمل الورقي Paperwork Flowcharts

وهي تمكن المحلل من تحليل العمل الورقي داخل المنظمة بإستخدام رموز خرائط تدفق ANSI المعيارية والتي يوضحها (Semprevivo, 1982, p.16s) أنظر شكل (18). يبين (شوقي سالم، ١٩٨٥، ص١٣٥) فاعلية الدور الذي يمكن أن تلعبه مثل هذه الخرائط أثناء تحليل عملية أو نشاط يعتمد على إستخدام نماذج من نسخ متعددة، حيث تصور هذه الخرائط عمليات التوزيع بشكل بياني والخطوات المتعاقبة لنموذج الإجراءات من لحظة بدء النموذج إلى لحظة الانتهاء منه. ويوضح (عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٧٨) أوجه المساعدة التي يمكن أن تقدمها هذه الخرائط إلى محللي النظم، فهي تساعد على تعيين العلاقات المختلفة بين الوظائف وتعيين عدد الخطوات اللازمة لتنفيذ العمليات وبالتالي تمكنه من تشخيص الضعف الموجود في النظام القائم. وتقسم هذه الخرائط إلى قطاعات مختلفة، حيث يمثل كل قطاع Segment دائرة departmemt أو قسماً division، ويرسم سير وثيقة من الوثائق من قطاع إلى آخر باستخدام رموز وأشكال إصطلاحية خاصة يوضحها الشكل (19).

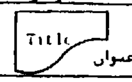
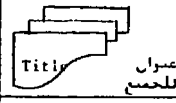
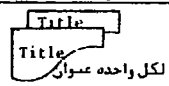
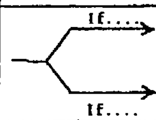
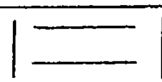
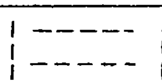
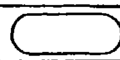
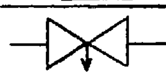
٦/١٢ خرائط تدفق العملية Process Flowcharts

تستخدم هذه الخرائط لإعادة بناء وتحليل النظم والإجراءات اليدوية، فهي توضح الخطوات التفصيلية وتتابعها في عمل ما عن طريق إستخدام رموز محددة تساعد



شكل (18) خريطة تدفق العمل الورقى

(نقلاً عن Semprevivo, 1982, p.165)

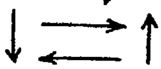
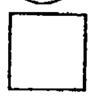
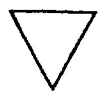
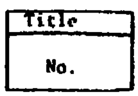
Description وصفه	Meaning معناه	Symbol الرمز
يكتب العنوان داخل الشكل	Document وثيقة	
يجب ان تحوى كل النسخ المعلومات نفسها في كل نسخة،وترقم من اجل متابعتها داخل النظام	Multiple Copies of Document نسخ متعددة من وثيقة	
عند وصول وثائق مختلفه نفطة واحده في النظام	Two Documents Moving Together وثيقتان تسيران معا	
اذا كانت الوثيقة اصلية داخل النظام، فان زاوية الشكل تسود بالحبر الاسود	Original Document وثيقة اصلية	
تستخدم في معالجة المعطيات، ويمكن استعمالها بصوره أوتوماتيكية على اجهزة الكمبيوتر	Punched Card Document وثيقة بطاقة مثقبة	
عند وجود شروط مع الوثيقة يستخدم لها بصورة اوتوماتيكية على احهزة الكمبيوتر	Branch of Document Flow فرع من سير وثيقة	
وثيقة مخزنة في ملف	File ملف	
تنتقل وثيقةمن شخص الى اخر ومن دائرة الى آخرى	Document Flow اتجاه سير وثيقة	
تنتقل معلومات الى وثيقة.	Information Flow اتجاه سير معلومات	
تغادر وثيقة النظام	Terminal نهاية	
وثيقتان أو اكثر تلتقيان في نقطة وتغادرانها معا.	Merge نقطة لقاء.	

شكل (19) الرموز والأشكال الاصطلاحية لخرائط تدفق العمل الورقى.
(نقلاً عن عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٧٩)

على رسم صورة مماثلة لسير الإجراءات وليس من شأن هذه الخرائط التدخل فى مسئوليات الأشخاص المنفذين للعملية. ويوضح (عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٨١) أسلوب جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكيين والمختصر بالرمز ASME لرسم خرائط تدفق العمليات، حيث يعتمد على الرموز الموضحة فى الشكل (20).

٦/١٣ خرائط تدفق النظم System Flowcharts

وهى تمثيل بيانى لنظام معالجة البيانات حيث توضح المدخلات Input والمخرجات Output إضافة إلى العمليات الرئيسية للتجهيز أو الإعداد Processing Operations. وتستخدم لإعداد مثل هذه الخرائط مجموعة من الرموز منها مجموعة الرموز

Meaning معناه	Symbol الرمز	Meaning معناه	Symbol الرمز
Transport نقل		Operation عملية	
Flow Direction اتجاه سير		Decision or Check تقرير أو اختبار	
نقل معلومات بالرجوع الى وثائق أخرى		File ملف	
Document وثيقة		Remove From File نزع من الملف	
Delay تأخير			

شكل (20) الرموز الإصطلاحية لخرائط تدفق العمليات تبعاً لأسلوب ASME
(نقلاً عن عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٨١)

المعيارية التى وضعها المعهد الأمريكى للمعايير القومية Amenicam Natioral Standards Instilute : (ANSI) حيث أصبحت أكثر إستخداماً من قبل محللى النظم المحترفين، ويوضح شكل (21) هذه الرموز.

٦/١٤ خرائط تدفق البرامج Programs Flowcharts

إن ما يميز خرائط تدفق البرامج عن خرائط تدفق النظم هو التركيز على العمليات والخطوات المنطقية، بينما تؤكد خرائط تدفق النظم على المدخلات والمخرجات والملفات.

٦/١٥ أسلوب HIPO:

Hierarchy Plus Input- Process- Output technique OR

Hierarchical Input Processing Out put

ويُستخدم هذا الأسلوب بغرض توثيق النظم الكائنة بالفعل، ولتنظيم المتطلبات والحاجة لنظم جديدة ولتصميم نظم وبرامج جديدة وأيضاً لتدعيم ومساعدة برامج التدريب والتشغيل. ويشتمل أسلوب HIPO على نمطين مختلفين للخرائط هما:

١ ـ رسم تخطيطى مرئى لقائمة المحتويات: VTOC

Visual table of Contents

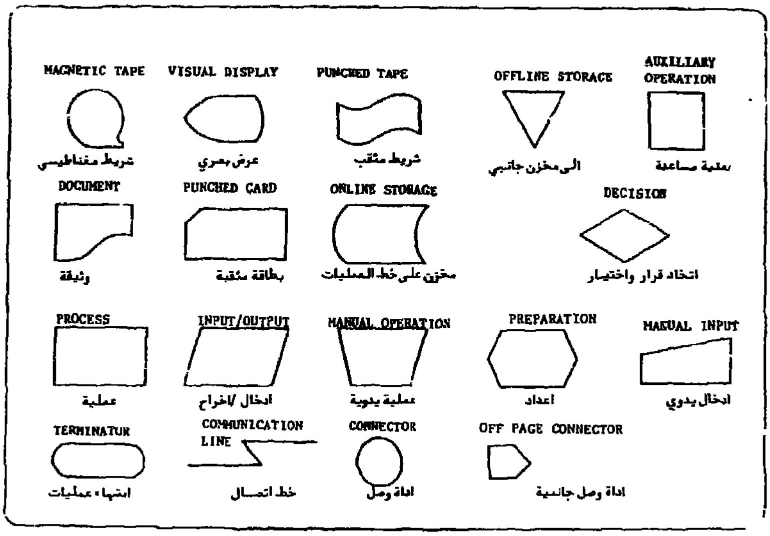
وهذا الرسم عبارة عن بناء طبقى لمجموعة الوظائف وعلاقاتها المتبادلة داخل النظام.

٢ ـ رسم تخطيطى لمدخلات ـ تجهيز أو معالجة ـ مخرجات IPO

Input- Process- Outpdiagram

ويصف هذا الرسم الوظائف المتضمنة فى رسم VTOC، حيث يتم تحديد مخرجات ومدخلات وعمليات كل وظيفة تتم داخل النظام.

ويقول جوف (Gough, 1978, p. 27) بأن هذا الأسلوب يستخدم مع أساليب البرمجة المركبة والتى تستخدم لتصميم نظم كبيرة.



شكل (21) الرموز المعيارية المستخدمة فى خرائط تدفق النظم
(نقلاً عن عوض، منصور، ١٩٨٦، ص١٨٢)

٦/١٦ خرائط تدفق البيانات Data Flow diagrams

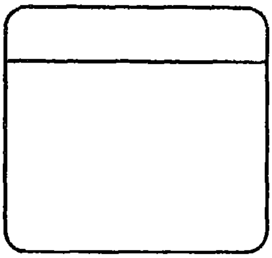
يقول سمبريفيفو (Semprevivo, 1982, p.88) أن هذه الرسوم تعتبر بديلاً شائعاً لرسومIPO، كما أنها من الممكن أن تستخدم مع رسم VTOC لتوضيح سير العمل لوظيفة معينة أو لتوضيح تدفق البيانات بين مجموعة من الوظائف. حيث أنه من الممكن رسم تدفق البيانات باستخدام ثلاثة رموز فقط هي :



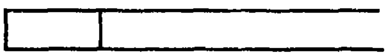
رمز (١)

يصف هذا الرمز(١) المصادر الخارجية للمعلومات والأماكن المستهدف الوصول إليها بالمعلومات.

ويستخدم الرمز (٢) لوصف العملية التى يتم تأديتها، حيث يتم وضع إسمها ورقم لها داخل هذا الرمز.



رمز (٢)



رمز (٣)

ويستخدم الرمز(٣) لتحديد مناطق تخزين البيانات أثناء سير العمليات.

٧ ـ أسلوب ديلفى Delphi Technique

وهو أسلوب يعتمد على تجميع توقعات الخبراء بشأن التطورات المستقبلة فى مجال معين. ويتم جدولة تلك التوقعات وتحريرها فى صورة مترابطة ومتكاملة لما يمكن أن يحدث فى المستقبل. ويتم جمع تلك الإجابات باستخدام استبيان يوزع على الخبراء بشرط عدم معرفة كل خبير بباقى الخبراء المشتركين فى الإجابة. ثم يوزع استبيان آخر بعد فترة من الزمن ويتم مقارنة إجاباتهم على الإستبيان الأول بإجابات الاستبيان الثانى حتى يتم تقديم صورة متكاملة للتوقعات المستقبلية وذلك تجنبا لأى تعديل يمكن أن يطرأ على تقديراتهم الأولى. (Gough, 1978, p.49)

٨ ـ البرمجة الخطية والحركية Linear and dynamic Programming

تستخدم البرمجة الخطية لتوضيح العمليات والعلاقات المركبة والمتبادلة فيما بينها. وتستخدم بصفة خاصة فى الحالات التى تتسم بالتزايد والنمو السريع additive Situa-tions، ويعطى جوف (Gaugh) مثالاً على ذلك نقلاً عن هوستورب: Hostorp وهو متعلق بالمكتبات بصورة عامة فكلما زاد عدد الكتب تزداد معه المساحة المطلوبة على الأرفف. (Gough, 1978, p.20)

٩ ـ أسلوب المحاكاة: Simulation techniques

وهو أحد أساليب بحوث العمليات Operations research. ويقول (شوقى سالم، ١٩٨٥، ص١٣٢) أن هذا الأسلوب يستخدم عندما يكون من الصعب تحليل أو ممارسة أو التنبؤ بنظام مادى أو تشغيلى بالطرق التقليدية ولذا يلجأ المحلل إلى أسلوب محاكاة هذا النظام بالحاسب الالكترونى وذلك عن طريق نموذج حاسب إلكترونى. ويقول جوف (Gough, 1978, p.20) أن أسلوب المحاكاة يستخدم نتائج البرمجة الخطية والديناميكية للإختبار مع حالات مختلفة للتشغيل، حيث تصف التعبيرات الرياضية المشتقه من تحليل البرمجة الخطية والديناميكية حالة التشغيل كما هى فى الواقع تقريباً. ويساعد الحاسب الإلكترونى على تشغيل وإعادة تشغيل تلك المعادلات مع تركيبات مختلفة للمدخلات مما يؤدى إلى التوصل إلى النتائج المتوقعة عن تلك الحالات.

وتكمن صعوبة هذا الأسلوب فى إيجاد أو وضع العبارات الرياضية الملائمة والتى تساعد فى تقريب الوضع الحقيقى أو الحالة كما هى فى الواقع إلى حد كبير.

١٠ـ أسلوب الإجراءات المكتوبة Written Procedures

ويُستخدم هذا الأسلوب كبديل لطرق أو أساليب الخرائط، حيث يستخدم محلل النظم الإجراءات المكتوبة فى تحليل المشاكل أو القضايا المتعلقة بالنظام. ويشير سمبرڤيڤو (Semprevivo, 1982, p.166) إلى عدد من الإعتبارات البلاغية rehetorical Consideration التى يجب أن تؤخذ فى عين الإعتبار عند إعداد إجراء مكتوب، وهى: أن الإجراء الجيد هو:

* الواضح Clear

* المختصر Concise

* تم عمله بطريقة المُوثق Done in an authoritative Style

فيجب أن يُحدد الإجراء المكتوب العملية Process والموارد resources والمواد materials المستخدمة لتنفيذ هذا الإجراء هذا إلى جانب تحديد الهدف أو الغرض Purpose منه.

١١ ـ جداول القرارات Decision tables

يُعرفها سمبرفيڤو (Semprevivo, 1982, p.98) بأنها وسيلة لتمثيل بدائل القرار فى شكل مجدول. بينما يعرفها راولى (Rowley, 1988, p.126) بأنها خرائط توضح كل التصرفات التى يمكن أداؤها تحت كل الظروف، حيث يتم تحديد كل التصرفات التى يمكن أداؤها خلال مجموعة من الظروف تُحدد مسبقاً. ويأتى (عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٦١) ليصفها بأنها عرض جدولى يوضح المنطق الذى بناء عليه تتخذ القرارات فى نظام ما أو فى برنامج معين، فهى إحدى الوَسائل التى يستخدمها محلل النظم لتحليل تدفق المعلومات فى النظام الذى يقوم بدراسته وذلك لفهم وتوضيح كيفية اتخاذ القرارات فيه، خاصة تلك التى تحكمها اعتبارات وشروط متعددة. ويشير بعد ذلك إلى أهمية جداول القرارات فى كونها:

(عوض منصور، ١٩٨٦، ص١٦١)

(أ) تعتبر أداة توثيقية تساعد فى فهم وتحليل النظام القائم.

(ب) تساعد فى وصف النظام المقترح وإيضاح المنطق من وراء صناعة كل قرار.

(جـ) تساعد المبرمج على فهم منطق المعالجة الذى وصفه محلل النظم.

كما أنها فى جميع الأحوال ليست بديلاً عن خرائط التدفق، ولكنها أداة مكملة مدعمة لها.

وتتكون جداول القرارات من: (Rowley, 1988, p.126)

(أ) الحالة Condition: وهى أحد العوامل التى يجب أن توضع فى الحسبان عند تقرير اتباع إجراء معين من عدمه.

(ب) أصل الحالة Condition Stub: وهو مجموعة الحالات المتعلقة ببعضها البعض.

(جـ) مدخل الحالة Condition Entry: وهو تركيبة أو بنية الحالات التى تقود إلى إجراءات معينة.

(د) التصرف Action: هو إحدى خطوات الإجراء.

(هـ) أصل التصرف Action Stub: وهو مجموعة التصرفات المتضمنة فى الإجراءات.

(و) مدخل التصرف Action Entry: وهو تركيبة التصرفات التى تنتمى إلى الإجراءات.

(ذ) القاعدة Rule: وهو تركيبة أو بنية الحالات التى تقود إلى مجموعة معينة من التصرفات.

أما عن أنواع جداول القرارات، فهناك ثلاثة أنواع مختلفة لجداول القرارات وهى: (Rowley, 1988, p.127)

1. جداول المداخل المحدودة Limited entry tables

2. جداول المداخل الموسعة Extended entry tables

3. جداول المداخل المختلطة Mixed entry tables

ويبين (عوض منصور، ١٩٨٦ ، ص١٦١) شكل جداول القرارات حيث تنقسم إلى القطاعات الأربعة التالية:

(أ) قطاع الشروط المحتملة Conditions

(ب) قطاع إجابات الشروط Condition entries

(جـ) قطاع الأفعال أو القرارات المحتملة Actions

د ـ قطاع القرارات المتخذة Action entries

ويوضح الشكل التالى (22) هذه القطاعات:

(1) الشروط Conditions	(2) إجابات الشروط Condition entries
(3) الافعال Actions	(4) القرارات المتخذة Action entries

وأهم ما يميز جداول القرارات هو إمكانية إدخالها مباشرة للحاسب الإلكترونى بمساعدة جهاز(Decision table processors) ، ويقدم راولى (Rowley, 1988, p. 127) مثالاً لجدول قرار مدخل محدود لما يحدث عند عودة كتاب إلى قسم الإعارة بمكتبة ما. (أنظر شكل (23).

الحالات Conditions	القواعد Rules 1	2	3	4	5
هل الكتاب متأخر فى الوصول؟	نعم	نعم	نعم	لا	لا
هل الكتاب ضمن الإعارة القصيرة؟	لا	لا	نعم	لا	نعم
هل يرغب المستعير فى التجديد؟	لا	نعم	لا	نعم	نعم
التصرفات Actions					
الإعفاء من الغرامة	✓		✓		
يتم دفع غرامة حسب المعدل الطبيعى	✓	✓			
يتم دفع غرامة تبعاً لمعدل الإعارة القصيرة		✓			
يُجدد الكتاب	✓			✓	✓

شكل (23) مثال لجدول قرار مدخل محدود لما يحدث عند عودة كتاب إلى قسم الإعارة نقلاً بمكتبة ما عن: (Roey. 1988, p. 127

تستخدم الرموز التالية:

نعم = يتم تطبيق الحالات.

لا = لا يتم تطبيق الحالات

✓ = يتم تأدية التصرفات.

– = لا يتم تأدية التصرفات.

كل هذه الأساليب وغيرها قد ابتكرها أصحابها لإنشاء وسيلة أو طريقة يمكن بها تمثيل ونقل صورة قريبة من الواقع للعمل الفعلى للنظام محل الدراسة. ويترك للباحث حرية إختيار الوسيلة الملائمة لإنجاز أهدافه، فقد يعتمد على طريقة أو اثنتين أو أكثر، ولكننى أحب أن أشير هنا إلى أن النجاح ليس فى إستخدام كل الطرق والأساليب ولكن فى إختيار أنسبها وأسهلها وأوضحها لتحقيق الهدف المنشود.

٣/٣ مراحل أو خطوات تحليل النظم: Phases of Systems analysis

بعد فحص عديد من كتابات الباحثين فى هذا الموضوع، يمكن لنا أن نصل إلى نتيجة عامة مؤداها أنه ليس هناك إتفاق أو تحديد واضح للخطوات أو المراحل التى تتضمنها دراسة تحليل النظم.

ويوضح جدول (١) مقارنة فيما بين خطوات تحليل النظم كما ذكرها مجموعة من الباحثين فى كتاباتهم. فهناك من يبدأ بتعريف المشكلة كخطوة أولى مثل ويلسون (Wilson, 1984, p.277)، وهناك من يبدأ بتحديد أهداف المنظمة مثل (Pierre, paul, 1969. p.13)، وهناك من يضم مرحلة تصميم النظام الجديد ضمن خطوات تحليل النظم مثل كل من (Soergel, 1985, p.79) و(عوض منصور، ١٩٨٦،

ص٢٣) و (Bingham, 1980, p.5) و (Rowley, 1985, p.9) .

وهم جميعاً فى واقع الأمر لا يقفون عند مجرد إدخال مرحلة التصميم كخطوة ضمن خطوات تحليل النظم فحسب ولكنهم يضيفون إليها الخطوات المتعلقة بتشغيل وتقييم وصيانة النظام الجديد. إضافة إلى ذلك، هناك من يحرص على دراسة تكاليف النظام وفعاليتها كخطوة أساسية من ضمن خطوات تحليل النظم مثل (Rice, James, 1984, p.96) و (كوربين، ١٩٨٥ ، ص٧٤)

هذا بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر مرحلة «دراسة الجدوى» مرحلة أساسية من مراحل تحليل النظم مثل (Rowley, 1985, p.9) و (عوض منصور، ١٩٨٦ ، ص٢٣) و (Bingham, 1980, p.5) .

أما عن الهدف النهائي والخطوة النهائية التى تنتهى بها عملية «تحليل النظم» فهى أيضاً تتفاوت من باحث إلى آخر، فهناك من تنتهى عملية تحليل النظم عنده بمجرد تشغيل وصيانة النظام الجديد، وهناك من يصل إلى مجموعة من المعايير للأداء، وآخر ينتهى بخطة لتحسين النظام المدروس وتقرير لمواصفات النظام الجديد. ونتيجة لعدم الإتفاق على مراحل محددة لعملية تحليل النظم فإنه يمكن لنا أن نعتبر أن كل مرحلة من مراحل تحليل النظام تتناول دراسة لكل مكون من المكونات الأساسية للنظام وبالتالى تكون مراحل دراسة تحليل النظام كما يلى:

أولاً : تحديد أهداف دراسة «تحليل النظام».

ثانيـاً : دراسة بيئة النظام.

ثالثـاً : دراسة حدود النظام.

رابعـاً : دراسة أوجه التداخل داخل وخارج النظام.

خامساً: دراسة العناصر والنظم الفرعية المكونة للنظام.

سادساً: دراسة مدخلات النظام.

سابعاً: دراسة عمليات تشغيل النظام.

ثامنـاً: دراسة مخرجات النظام .

تاسعاً: دراسة التغذية المرتدة أو الراجعة للنظام.

ويمكن أن نضيف إلى هذه الخطوات التى تتناول كل مكون من مكونات النظام الخطوات التالية:

عاشراً: دراسة تكاليف النظام.

إحدى عشر: التعريف بالمشاكل المقترنة بالنظام ودراسة بدائل الحلول الممكنة لكل مشكلة.

إثنى عشر: تقديم الإحتياجات أو المتطلبات لنظام جديد مع وضع مواصفات هذا النظام.

ونشير هنا إلى أن كل مرحلة من المراحل السالفة الذكر تشتمل على الخطوات الثلاثة الآتية وهى : تجميع البيانات ـ عرض وتحليل البيانات ـ الوصول إلى نتائج.

وبهذا نكون قد توصلنا إلى منهج متكامل وشامل لتحليل النظم.

م	Rice, James, 1984, p.96	م	كوربين، 1985، ص74	م	Pierre, paul, 1969, p.13
1	التأكد من أن كل شخص متفهم لأهداف وأغراض النظام.	1	تحديد الأهداف الرئيسية للنظام وأغراضه.	1	تحديد أهداف المنظمة الرئيسية.
2	الفهم الكامل لكل النظم الفرعية وكيفية عملها مع بعضها البعض.	2	تحديد أهداف وأغراض النظم الفرعية للنظام الأساسى.	2	تحديد الأغراض والمتطلبات من النظام.
3	تجميع وتنظيم وتوثيق كل البيانات التى تحدد أو تعرف وتصف الإحتياجات الجارية من النظام الكلى.	3	دراسة وثائق النظام وملفاته.	3	تحديد المخرجات من سجلات وتقارير المستخدمة فى النظام.
4	إعداد تقرير النظام.	4	دراسة لانسياب العمل فى النظام.	4	تحديد مدخلات النظام وتعنى جسم المعلومات الذى يعمل عليه النظام من أجل إشباع إحتياجاته.
5	تقرير مواصفات النظام الجديد.	5	دراسة كمية العمل الذى ينفذ فى النظام.		
		6	دراسة المصادر والطاقة التى يتطلبها النظام.		
		7	دراسة المكان الذى يشغله النظام والمساحة الملائمة.		
		8	تكاليف تشغيل النظام.		
		9	دراسة الخرائط التنظيمية واللوائح وقرارات العمل والتقارير الإحصائية والتقارير الشهرية والسنوية إلخ.		
		10	تنظيم النتائج.		

جدول (1) مقارنة فيما بين خطوات تحليل النظم كما ذكرها مجموعة من الباحثين فى كتاباتهم

Rowley, 1985, p.9		محمد السعيد خشبه، ١٩٨٧، ص١٨٨		Wilson, 1984 p.277		شوقى سالم، ١٩٨٧، ص٣	
1	تحديد أهداف النظام.	1	دراسة الطرق والإجراءات فى النظام.	1	صياغة المشكلة.	1	دراسة خطة تنظيم المؤسسة.
2	دراسة الجدوى.	2	دراسة البيئة التنظيمية.	2	تنظيم المشروع.	2	إستخدام بحوث العمليات.
3	تحديد النظام.	3	دراسة أهداف النظام.	3	تحديد النظام.	3	تبسيط العمل.
4	تصميم النظام الجديد.	4	دراسة الموارد والقيود.	4	تحديد النظام الرئيسى.	4	وضع خطة للمناهج والإجراءات.
5	تشغيل النظام الجديد.	5	دراسة مدخلات النظام.	5	تحديد أهداف النظام الرئيسى.		
6	تقييم النظام الجديد.	6	دراسة وظائف المعالجة أو التجهيز.	6	تحديد أهداف النظام محل الدراسة.		
		7	دراسة مخرجات النظام.	7	تحديد المعيار أو المقياس الإقتصادى الكلى.		
		8	دراسة مقاييس الرقابة.	8	تجميع البيانات والمعلومات.		
		9	دراسة معايير الأداء.				

تابع جدول (1)

	Soergel, 1985, p.79.		عوض منصور، ١٩٨٦، ص ٢٣		Bimgham, 1980, p.5
1	تصور وإدراك الفكرة.	1	الدراسة التمهيدية للنظام وتتناول التعريف بالمشكلة ووضع الأهداف ودراسة الجدوى وإعداد خطة الدراسة.	1	إختيار مشروع النظام.
2	البدء فى التعرف على النظام.	2	الدراسة التفصيلية وتهدف إلى إيجاد الحقائق وتسجيلها ثم تحليلها.	2	دراسة الجدوى.
3	التحليل المفصل للنظام.	3	تصميم النظام الجديد وتتناول تصميم المخرجات والمدخلات والملفات والعمليات.	3	التعريف والتحديد للنظام.
4	تصميم نظام جديد.			4	التصميم.
5	تجميع وإختبار مواصفات النظام.			5	التنفيذ.
6	تركيب أجزاء النظام.			6	التقييم.
7	تشغيل وصيانة النظام.				

تابع جدول (1)

٤/٣ تحليل النظم ودراسات المكتبات والمعلومات

Systems analysis & Liorary and flormation Studies

إن الخطوة الأولى تجاه ميكنة عمليات المكتبة هى التأكد من الفهم الكامل للعمليات الجارية التى تتم داخل المكتبة، هذا إلى جانب دراسة المشاكل والإحتياجات الحالية والمستقبلية لهذه العمليات. ويتم الوصول إلى هذا الفهم الكامل عن طريق عملية تسمى بـ «تحليل النظم». فكما يقول «رايس» (Rice, 1984, p.95) نقلاً عن روبرت هايز* بأنه يمكن أن نعرف تحليل النظم بكونه التطبيق الواعى للمنهج العلمى على العمليات المكتبية. ويؤكد كل من د. فتحى عبد الهادى ود. أحمد بدر على ضرورة القيام بدراسة مفصلة وتقدير جيد للتكاليف الحقيقية للعمليات التى تجرى يدوياً والمراد ميكنتها ومقارنة ذلك مع ما نسعى لتحقيقه عن طريق إدخال الآله وذلك قبل تقرير إدخال الميكنة. (فتحى عبد الهادى، أحمد بدر، ١٩٧٨، ص٢٥١)

ويأتى (عباس طاشكندى، ١٩٨٢، ص١٧) ليضع تحليل النظم كركيزة أولى من بين خمسة ركائز أساسية ينبغى أن تشكل فى مجموعها قاعدة التجهيزات الأساسية التى يلتقى نجاحها بإمكانية نجاح عملية الانتقال من النظام اليدوى القاصر على تحقيق وظائف المكتبة الرئيسية إلى النظام الآلى الذى يستخدم أفضل ما تقدمه التكنولوجيا الالكترونية لتحقيق أفضل وأدق وأسرع سبل الأداء المثالى لعمليات المكتبات.

---

* Robert M. Hayes and Joseph Becker.

Handbook of Data Processing For libraries.- 2nd.ed.- Los Angeles: Melville, 1974.

p.92

الفصل الرابع

التخطيط والتنظيم

٤/١ ـ التخطيط.

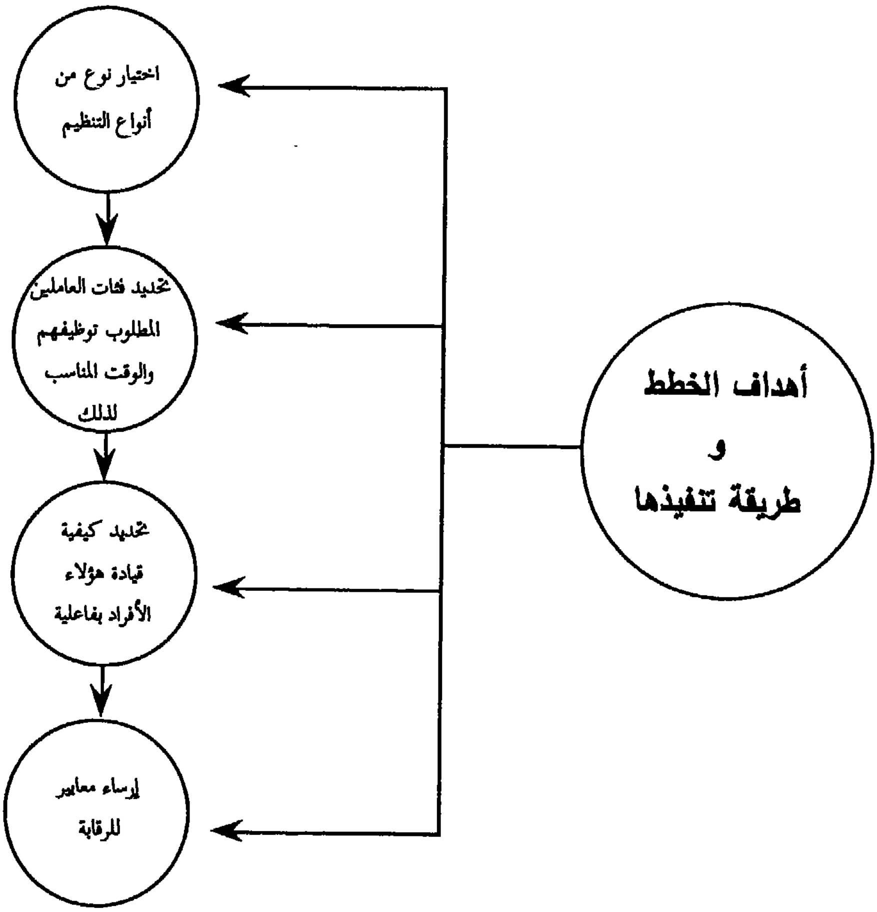
٤/٢ ـ التنظيم.

١/٤ ـ التخطيط : Planning

يُحدد كونتز (Koontz, 1986, p.73) الهدف الأساسى من التخطيط بأنه الأسهام فى تحقيق أهداف وأغراضّ المنظمة، فالتخطيط يشمل إرساء أهداف المنظمة ووضع الخطط التى تساعد فى تحقيق هذه الأهداف. أنظر الشكل (٢٤)

ويُعرف شوقى حسين التخطيط بأنه:

«الوظيفة الإدارية الخاصة بالتحديد مقدماً لما يجب أن تنجزة المنظمه وطريقة تحديد



شكل (٢٤) الأهداف

الأهداف» (شوقى حسين، ١٩٧٨، ص١٤٩)

ويحدد على السلمى التخطيط بالعناصر الآتية:

«التخطيط هو:

ـ تقرير ماذا يجب عمله مقدماً قبل البدء بالتنفيذ.

ـ التفكير المقدم فى أنواع الأعمال التى يجب القيام بها لتحقيق هدف معين.

(على السلمى، ١٩٧٠، ص١٧٩)

ويشير (أحمد بدر، ١٩٧٨، ص٧٣) إلى التخطيط كأحد عناصر الادارة فى المكتبة الجامعية على أنه يتعلق بوضع الأطار العام للاحتياجات التى ينبغى تلبيتها مع بيان الطرق اللازمة لتحقيق الوصول إلى أهداف محددة. ويتفق كل من أحمد بدر (١٩٧٨، ص٢٣) ومحمد محمد الهادى (١٩٨٢، ص٩١) على أن تخطيط خدمات المكتبات والمعلومات يستدعى التعاون الوثيق بين المسؤلين عنها والمخططين المختصين سواء على مستوى المنظمة أو على المستويات القطاعية والمحلية والوطنية. كما يجب أن يعتمد تخطيط خدمات المكتبات والمعلومات على المشاركة الفعالة من قبل العاملين فى إعداد الخطة ووضعها موضع التنفيذ حتى يزداد التزامهم بتنفيذ مراحل التخطيط بكفاءة وفعالية. ويلخص سيد محمد الهوارى (١٩٧٠، ص٢٧٦) أهمية التخطيط فى الجملة الآتية: «التخطيط يزيد من الكفاية والفاعلية الإدارية» فهو يزيد من الفاعلية الإدارية عن طريق التحديد السابق للأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف والتخطيط يزيد من الكفاية الإدارية بواسطة التحديد السابق لكيفية استخدام العناصر المختلفة الاستخدام الأمثل بما فى ذلك عنصر الوقت.

ويحدد كل من على السلمى (١٩٧٠، ص١٨٣) وسيد الهوارى (١٩٧٠، ص٢٧٦) أنواع التخطيط فيما يلى:

ـ تخطيط على مستوى المشروع ككل.

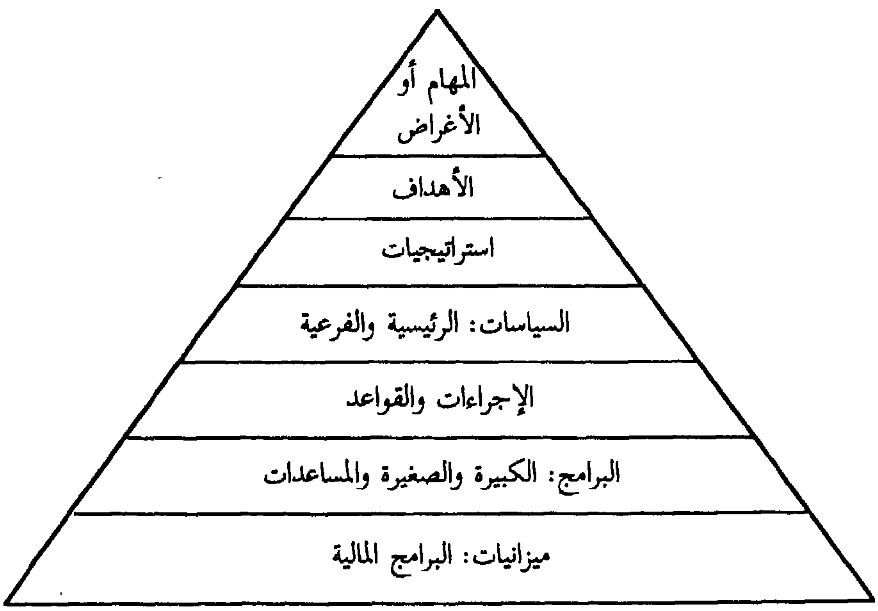
ـ تخطيط على مستوى الإدارات أو أقسام المشروع.

ـ خطط طويلة الأجل (المدى) وخطط قصيرة الأجل.

ـ وتسمى الخطة الناتجة من النوع الأول بالخطة الشاملة أو الخطة الرئيسية Master Plan، وتسمى الخطط الناتجة من النوع الثانى بالخطط الفرعية أو خطط الإدارات والأقسام. أما الخطط الناتجة من النوع الثالث فهى إما أن تكون ناتجة عن تخطيط يغطى سنة فأقل وفى هذه الحالة تسمى خطط قصيرة الأجل. أما إذا كانت ناتجة عن تخطيط يغطى أكثر من سنة (عادة خمس سنوات) فيطلق عليها خطط طويلة الأجل. ويصنف كونتز (Koontz, 1986, p.67) الخطط إلى الأنواع التالية تبعاً لهذا التسلسل: أغراض أو مهام Purposes or Missions ـ أهداف Objectives ـ استراتيجيات Strategies ـ سياسات Policies ـ إجراءات وقواعد Procedures & rules ـ برامج Programs ميزانيات Budgets.

عناصر وخطوات التخطيط :

يُحدد على السلمى (١٩٧٠، ص١٨٠) عناصر التخطيط بأنها:



التسلسل الطبقى لأنواع الخطط

١ ـ تحديد الأهداف.

٢ ـ تحديد الفروض التى يقوم عليها التخطيط.

٣ ـ حصر الموارد المتاحة للمشروع.

٤ ـ تحديد القيود المؤثرة على نشاط المشروع.

٥ ـ التفكير فى بدائل لتحقيق الأهداف.

٦ ـ المفاضلة بين البدائل.

٧ ـ اختيار بديل ورسم برنامج عمل للتنفيذ.

ويحصر كونتز (Koontz, 1986, p.85) خطوات التخطيط فى الخطوات التالية:

١ ـ أن نكون على علم بموقعنا: ويقصد أن نكون على دراية بنقاط قوى وضعف نظام عملنا وعلى معرفة بطبيعة المشاكل التى نرغب فى حلها ولماذا نرغب فى حلها، وما هى توقعاتنا حيال ذلك. انظر شكل (٢٥)

٢ ـ وضع الأهداف المراد تحقيقها.

٣ ـ وضع تصور للظروف أو البيئة التى سيتم فيها تنفيذ الخطة.

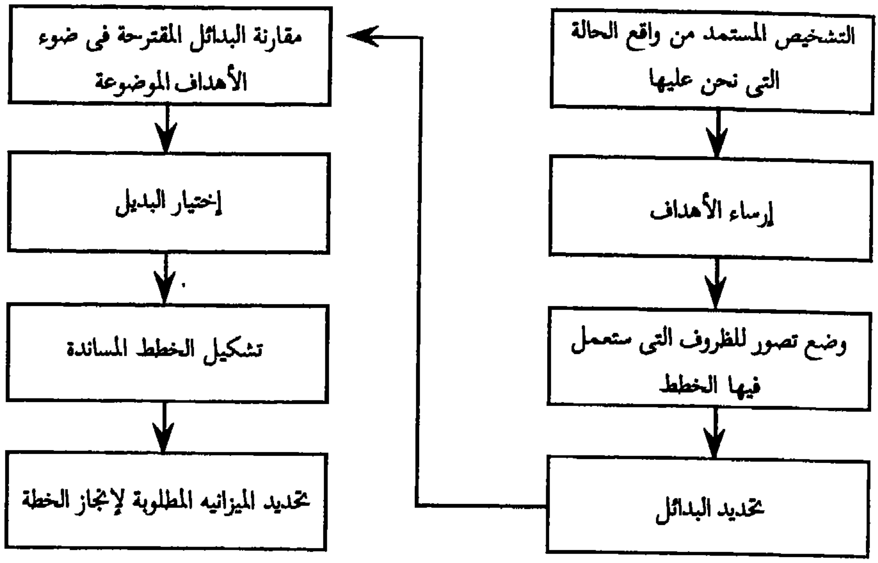
٤ ـ تحديد البدائل لتحقيق الهدف.

٥ ـ تقييم البدائل المقترحة فى ظل الأهداف المتفق عليها.

٦ ـ اختيار البديل المناسب، وتعد هذه الخطوة بمثابة نقطة اتخاذ القرار.

٧ ـ وضع الخطط المساندة لتنفيذ الخطة الموضوعة، ومن أمثلة تلك الخطط المسانده، تأجير وتدريب أنماط أو فئات مختلفة من الأفراد العاملين، وتوفير الصيانة اللازمة، والدعاية والإعلان، والتمويل.

٨ ـ التعبير عن الخطط بلغة الأرقام، ويقصد بها وضع الميزانية اللازمة لتنفيذ تلك الخطط.



شكل (٢٥) خطوات التخطيط

تحديد الأهداف :

الأهداف هى الغايات المطلوب الوصول إليها، فهى على حد قول سيد الهوارى (١٩٧٠، ص٢٨٠) نقطة الإنطلاق فى التخطيط. وتتدرج الأهداف فى عدة مستويات يمكن إجمالها فى مستويين رئيسيين هما:

١ ـ أهداف على مستوى النظام ككل وتسمى فى هذه الحالة أهداف عليا أو أساسية Basic Objectives

٢ ـ أهداف تشغيلية أو أهداف الإدارات Operation or departmental Objectives

وتوجد مجموعة من الشروط الواجب توافرها فى الأهداف هى: الوضوح والصراحة وأن تكون عملية (أى يمكن الوصول إليها) وعدم تعارضها مع القيم الأخلاقية السائدة فى المجتمع ولا تتنافى مع الأهداف القومية ويسهل قياسها.

السياسات :

إن الهدف هو ما نريد تحقيقه، أما السياسة فهى الطريق الذى إذا اتبعناه يتحقق لنا

الهدف. فالسياسة مرشد فى التنفيذ. ويُعرف سيد الهوارى (١٩٧٠، ص٢٩٤) السياسات بأنها: مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الأعمال التى تتم فى المستويات الإدارية السفلى. فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهى فى هذا تقلل من الأسئلة التى توجه إلى الرؤساء فى المشاكل المماثلة. فالسياسة قرار ـ أو قاعدة ـ توضع بمعرفة المديرين فى المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والأعمال فى المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والأعمال فى المستويات الإدارية الأقل.

ويقسم سيد الهوارى (١٩٧٠، ص٢٩٨) السياسات من حيث درجة تأثيرها فى المشروع ودرجة شمولها إلى ثلاثة أقسام:

١ ـ سياسات أساسية.

٢ ـ سياسات عليا.

٣ ـ سياسات تشغيلية.

فالسياسات الأساسية هى التى تتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة فى لائحة تأسيس المنظمة ومتصلة بأهداف المنظمة والمبرر من وجودها. أما السياسات العليا فهى السياسات التى توضع بمعرفة الإدارة العليا فى المشروع بعكس السياسات الأساسية التى قلنا أنها تكون مدونة فى نظام تأسيس المنظمة وموضوعة بمعرفة المؤسسين أو أصحاب رؤوس الأموال. وهى بوجه عام أكثر من السياسات الأساسية تفصيلاً ولكنها تتصل بأعمال المشروع ككل. وأخيراً سياسات الإدارات أو السياسات التشغيلية وهى التى تتعلق بنشاط معين فى المنظمة مثل سياسات الشراء وسياسات الإنتاج... إلخ وهذه السياسات تعتمد أساساً على السياسات العليا التى بدورها تعتمد على السياسات الأساسية المستمدة من أهداف المشروع. ويوضح الشكل (٢٦) أنواع السياسات حسب المستويات الإدارية المختلفة. ويشير كونتز (Koontz, 1986, p.81) إلى هذا النوع الأخير من السياسات: السياسات التشغيلية

أنواع السياسات	تستخدم بصفة أساسية بواسطة	درجة التأثير	درجة الشمول	الأهمـية
أساسيـة	الإدارة العليا (المدير العام)	تؤثر فى كل جزء من المشروع	عامة وشاملة	هامـة جداً
عليـا	مديرو الإدارات	غالباً ما تؤثر فى كل جزء من أجزاء المشروع	خاصة ومحدودة نسبياً	هامـة
إدارات	رؤساء الأقسام	تؤثر فى الأعمال اليومية	محدودة	أقل فى الأهمية

شكل(٢٦) *مختلف أنواع السياسات حسب المستويات الإدارية المختلفة

* مأخوذ عن (سيد محمود الهوارى، ١٩٧٠، ص٣٠٠)

بمصطلح آخر هو الإجراءات. ويعرفها بأنها الخطط التى تنشئ منهج مطلوب لمعالجة الأنشطة المستقبلية. فهى أدلة للتصرف أكثر منها للتفكير فهى تشرح بالتفصيل الطريقة السليمة التى يتم بها إنجاز نشاط معين، وهى تقدم تتابع زمنى للأعمال المطلوب إنجازها.

القائمون بالتخطيط:

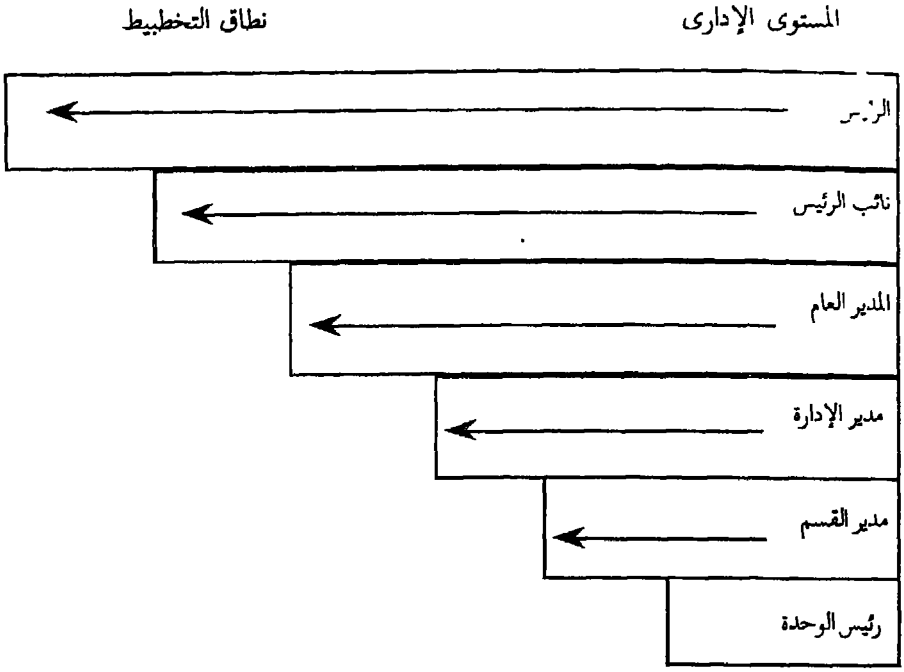
يؤكد شوقى حسين عبد الله (١٩٧٨، ص١٥٣) على أهمية التنظيم للتخطيط خاصة فى حالة وجود عدد كبير من المديرين من مستويات إدارية مختلفة يعملون فى مجالات وظيفية متباينة التخصص وإلاحدث ازدواج فى المجهود وفجوات لا ينتبه إليها. ويوضح شكل (٢٧) نطاق مسئولية التخطيط تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة. حيث يكون الرئيس مسئولاً عن التخطيط فى مستوى المنظمة ككل، ولكن تكون مسئوليات المديرين فى المستويات الإدارية التالية أضيق من حيث النطاق. وفى الواقع هناك ثلاثة متغيرات تتأثر بالمستويات الإدارية المشتركة فى التخطيط وهى نطاق المسئولية، والمدى الزمنى، وأخيراً التحديد النوعى والكمى. فبالنسبة للمتغير الثانى، يكون رئيس المنظمة مسئولاً عن الخطط التى تمتد ما بين عدة شهور إلى عدة سنوات بينما يكون النطاق الزمنى لباقى المديرين أقل. أما فيما يتعلق بالمتغير الثالث، يكون الرئيس مسئولاً عن التحديد المسبق العام والنوعى للأهداف والسياسات والوظائف والإجراءات وهيكل التنظيم والأفراد والأمور البيئية، بينما يكون المديرون الذين يلونه فى المرتبة مسئولون عن وضع خطط كمية وتفصيلية لهذه العوامل.

وجدير بالذكر هنا أن طبيعة التخطيط فى المنظمة تتأثر بعدة عوامل من بينها ما يلى:

١ ـ مهارة الإدارة واتجاهها.

٢ ـ الموارد والوقت المتاح.

٣ ـ نوع المشاكل التى تقابل المنظمة.



شكل (٢٧) نطاق مسئولية التخطيط تبعاً للمستويات الإدارية المختلفة

٤ ـ الظروف البيئية والاجتماعية والإنسانية.

٥ ـ استخدام الخطط. (شوقى حسين عبد الله، ١٩٧٨، ص ١٥٦)

كما ينصح شوقى حسين عبد الله (١٩٧٨، ص ١٦٠) المديرين بأن يعلموا آخذين فى اعتبارهم ان التغيير هو القاعدة و ليس الاستثناء خصوصاً أن الاقتصاد حركى بدرجة كبيرة جداً.

لوائح المكتبات :

هى بمثابة السياسات الرئيسية أو الأساسية للمكتبات.ومثال ذلك لائحة مكتبة جامعة القاهرة الصادرة بقرار مدير جامعة القاهرة رقم ٢١٩ بتاريخ ١٩٦٧/٨/٢١ بمثابة لائحة تأسيس النظام ككل، فهى تشتمل على تحديد مفصل لستة قطاعات أساسية لعمل النظام هى:

١ ـ الأغراض والمحتويات.

٢ ـ ادارة المكتبة.

٣ ـ التنظيم الداخلى للمكتبة.

٤ ـ القيد والفهارس.

٥ ـ عهدة المكتبة وجردها.

٦ ـ نظم استخدام المكتبة.

وما يؤخذ على هذه اللائحة هو عدم مواكبتها للتغيرات التى طرأت على النظام من إعادة فى التشكيل الإدارى للنظام ونشأة أقسام وادارات جديدة.

ويُحدد محمد محمد الهادى (١٩٩٠، ص١٣٥) العناصر التى تغطيها لوائح المكتبات كما يلى:

١ ـ تحديد رسالة المكتبة.

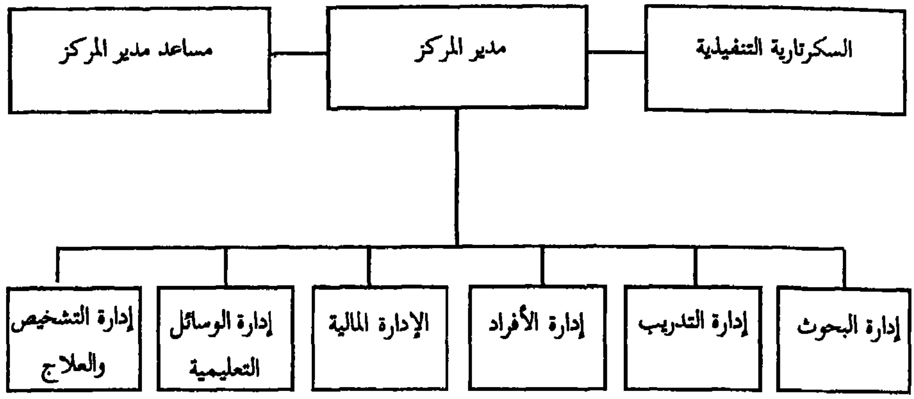
٢ ـ موارد وتسهيلات المكتبة: مجموعات، موردو الموارد، القوى العاملة، الميزانية.

٣ ـ القواعد والإجراءات الفنية.

٤ ـ اللجان المكتبية.

دراسة الحالة (١) الخطط الشاملة:

يعتزم مركز معالجة أمراض الطفل المصرى التابع لوزارة الصحة انشاء مكتبة تضم كافة المشروعات البحثيه التى قام بإعدادها الفريق الطبى بالمركز ـ وعددها ٣٠٠ مشروع بحثى بالغة الإنجليزية ـ هذا إلى جانب مقتنيات المركز من الكتب الطبيه المتخصصة ـ وعددها ٤٠٠ كتاب معظمهم باللغة الإنجليزية ـ وحوالى ١٥٠ عنوان دورية علمية ترد إلى وحدات المركز بشكل غير منتظم. ويضاف إلى ذلك مجموعة من شرائط الفيديو والشرائح الفيلمية المساندة للبرامج التعليمية والإعلامية للمركز ـ ويبلغ عددها ٥٠ عنوان ـ. وأدوات التدريب المستخدمه بالمركز ـ ويبلغ عددها ٣٠ وحدة تدريب ـ ويوضح الشكل التالى الهيكل التنظيمى للمركز.



المطلوب:

إعداد خطة لتنفيذ هذا المشروع المقترح، مع مراعاة تحديد العناصر التاليه فى الخطه الموضوعة:

أهداف المكتبه ـ موقع المكتبة فى الهيكل التنظيمى ـ التنظيم الداخلى للمكتبه ـ الموارد اللازمة بكافة أنواعها ـ الوقت اللازم لذلك.

دراسة الحالة (٢) إرساء الأهداف:

ما تعليقك على الأهداف التاليه الموضوعة لمكتبات جامعة القاهرة فى اللائحة الصادرة بقرار الجامعة رقم ٢١٩ بتاريخ ١٩٦٧/٨/٢١ وهى:

١ ـ تيسير الانتفاع بموارد المكتبات لأساتذة الجامعة وطلابها.

٢ ـ العمل على تقدم البحث العلمى بالجامعة.

٣ ـ أن تتعاون ثقافياً مع الهيئات الجامعية والعلمية فى مجالاتها.

دراسة الحالة (٣) : لائحة المكتبات المدرسية

علق على القطاعات الرئيسية للائحة التالية موضحاً مدى إكتمال تغطيتها وما هى أوجه القصور إن وجدت.

وزارة التربية والتعليم

الإدارة العامة للثقافة

المكتبات المدرسية

لائحة المكتبات المدرسية

والمنشورات الخاصة بتنظيم الخدمة المكتبية

(الطبعة الثانية)

يناير ـ كانون الثانى ١٩٦٠

القاهرة

الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية

١٣٧٩ هـ ـ ١٩٦٠م

لائحة المكتبات المدرسية

البند الأول ـ **المكتبات المدرسية.**

هى مجال النشاط الشخصى لكسب المعرفة بوسائلها المختلفة وهى تشمل كل ما يحفظ فيها من المطبوعات والمصورات والخرائط والصور والمحفوظات وغير ذلك مما يساعد على تحقيق رسالتها.

البند الثانى ـ **مكان المكتبة.**

يخصص للمكتبة مكان صحى مستقل جيد الإضاءة والموقع بكل مدرسة من المدارس الإعدادية والثانوية وما فى مستواها ومعاهد المعلمين والمعلمات الخاصة والعامة وذلك إلى جانب مكتبات الفصول.

البند الثالث ـ **أنواع المكتبات.**

النوع الأول: المكتبة الرئيسية ويتبع فيها نظام الأرفف المفتوحة تشجيعا للبحث والاطلاع وتعتبر المركز الثقافى فى المدرسة وعن طريقها تمون المكتبات الفرعية بالإعارة لا جال مختلفة.

النوع الثانى: مكتبة الفصل تنشأ بالفصول وهى تحوى كتب المطالعة التى يرى أن تكون فى متناول الأيدى لقراءتها بالفصل أو بالمنزل، وبعض المراجع كالقواميس العربية والأجنبية. وهذه المكتبات تمون عن طريق الإعارة من المكتبات الرئيسية، وكذلك عن طريق الهدايا التى يقدمها ـ المدرسون والطلبة وأولياء الأمور.

النوع الثالث: مكتبة المادة وهى التى تجمع بها كتب كل مادة على حدة فى حجرات مستقلة إذا سمحت بذلك إمكانيات المدرسة.

ويمكن وضعها فى المعامل وغرفة الجغرافيا والتاريخ والنادى الإنجليزى والنادى الفرنسى، وغرفة العلوم، ويقصد بذلك أن تكون الكتب فى متناول اليد وقت تدريس المادة أو مزاولة الهوايات والنشاط بالجمعيات المدرسية المختلفة.

البند الرابع ـ **لجنة المكتبة:**

تؤلف لجنة مكتبة بكل مدرسة فى أول كل عام دراسى من ناظر المدرسة أو الوكيل رئيسا ومن خمسة أو ستة من المدرسين أعضاء على أن يراعى فى اختيارهم تمثيل المواد المختلفة وللجنة أن تضم إليها من تشاء من ممثلى الطلبة.

وتختص اللجنة بما يأتى:

(أ) وضع النظم الداخلية التى تسير عليها المكتبة مثل مواعيد فتح المكتبة وغلقها.

(ب) النظر فى اختيار أو شراء الكتب وغيرها من مقتنيات المكتبة من حصيلة رسوم المكتبة.

(ج) قبول الهدايا التى توهب للمكتبة من التلاميذ أو أولياء أمورهم أو من الأهالى لتعميم استعمالها فى المكتبة.

(د) اعتماد ميزانية المكتبة.

(هـ) اعتماد التقرير السنوى الذى يقدمه أمين المكتبة.

(و) التصرف فى المجلات التى لا تحتاج إليها المكتبة، وذلك بتوزيعها بطريق الإهداء على الطلبة وإعدام ما لا يصلح للاستعمال مع مراعاة إثبات ذلك فى قوائم تعتمد من اللجنة وتحتفظ فى سجلات المدرسة.

(ز) التخلص من الكتب التى يبطل استعمالها أو التى لا ترى اللجنة فائدة من وجودها بالمكتبة واعتماد خصم الكتب التالفة أو الفاقدة من العهدة التى تنجم عن تلف مقتنيات المكتبة أو ضياعها نتيجة لكثرة الاستعمال أو التداول بشرط ألا تزيد نسبة ما يخصم سنويا عن ١٠٪ من محتويات المكتبة، ويستثنى من ذلك كتب المراجع.

(حـ) تنظيم عملية الجرد وتحديد مواعيدها.

(ط) ترتيب حصص المكتبة فى الجدول الدراسى.

(ى) تنظيم مكافآت لنشاط التلاميذ ومدى استفادتهم من كتب المكتبة.

وتعقد اللجنة اجتماعاتها بصفة دورية مرة كل شهر ويتولى أمين المكتبة سكرتيريتها، ويعد لذلك دفتر خاص لتدوين محاضر اللجنة على أن تحفظ أوراق الجلسات فى ملف خاص بالمكتبة.

البند الخامس ـ **أمين المكتبة :**

تختار اللجنة أمينا للمكتبة ويشترط فيه أن يكون من الفئات الآتى بيانها:

(١) خريجو معهد الوثائق والمكتبات.

(٢) المدرسون الناجحون فى الدراسات التدريبية التى تعقدها إدارة التدريب بالوزارة.

(٣) حملة دبلوم المدرسة العليا للثقافة الأثرية.

(٤) تسند أعمال المكتبة فى حالة تعذر وجود أحد من الفئات سالفة الذكر إلى أحد المدرسين الذين تتوافر فيهم الحماسة للكتب والقدرة والاستعداد للخدمة المكتبية.

البند السادس ـ **واجبات أمين المكتبة :**

١ ـ يتولى أمين المكتبة المحافظة على عهدتها وصيانتها وإدارتها تحت إشراف لجنة المكتبة، وفى حالة وجود مساعد له يعتبر متضامنا معه فى مسئولية العهدة ولا يجوز أن يعين أكثر من أمين واحد للمكتبة.

٢ ـ يقوم أمين المكتبة بإعداد مقترحات الكتب الجديدة التى يرى تزويد المكتبة بها سواء عن طريق الوزارة أو عن طريق شرائها من حصيلة رسم المكتبة، على أن تعتمد من اللجنة قبل شرائها.

٣ ـ يقوم أمين المكتبة بإعداد التقرير السنوى وعرضه على لجنة المكتبة.

٤ ـ يقوم أمين المكتبة فى حدود التعليمات المالية. والاعتمادات الموضوعة تحت تصرف المدرسة. بالتوصية على ما تحتاجه المكتبة من كتب ومجلات وأدوات وأثاث.

٥ ـ أن يدير المكتبة بكل الطرق التى تنظم أعمالها وتجعلها منتجة من غير تعقيد.

٦ ـ أن يجعل المعلومات التى تحتويها المكتبة فى متناول أيدى روادها من أيسر سبيل وعلى أوسع نطاق وأن يرشد المطالعين الذين يكونون فى حاجة إلى إرشاد.

٧ ـ أن يرتب كتب المكتبة على الأرفف بحسب موضوعاتها لتيسير مهمة الباحثين.

٨ ـ أن يعطى دروسا فى كيفية استعمال المكتبة بالتعاون مع مدرسى المواد المختلفة.

٩ ـ أن يعهد إلى فريق من الطلبة ذوى الاستعداد الخاص بالمساهمة فى الأعمال الخاصة بالخدمة المكتبية.

١٠ ـ أن ينشئ بالمكتبة فهرسا للمؤلفين وآخر للعناوين وثالثا للفنون ترتب فى بطاقات لتيسير الإرشاد إلى مواقع الكتب والكشف عن المعلومات وعليه أن يعتمد فى التنظيم الفنى على الإرشادات المدونة فى كتيب تنظيم المكتبات المدرسية[١] الذى وزعته الوزارة على جميع مدارسها وعلى النشرات التى ترسلها إدارة المكتبات تباعا بهذا الخصوص.

١١ ـ أن يحفظ فى المكتبة بالسجلات الآتية:[٢]

دفتر اليومية ـ دفتر الفهرس (سجل الفنون) ـ فهرس المكتبة المدون على بطاقات ـ دفتر قيد المجلات ـ دفتر الاستعارات الخارجية.

البند السابع ـ **تفرغ أمين المكتبة:**

القاعدة الأساسية أن يعفى أمين المكتبة من الحصص حتى يتوفر على عمله فيها، وإلى أن يتوافر العدد الكافى من الأمناء المتخصصين يعطى الأمين الحالى جدولا

(١) انظر أيضا كتاب المكتبة المدرسية الحديثة.

(٢) تضاف إلى هذه السجلات سجل المترددين وسجل إحصاء النشاط المكتبى.

مخففا إلى عشر حصص بالمدارس الإعدادية والثانوية وما فى مستواها، ويعفى إعفاء تاما من الحصص فى معاهد المعلمين والمعلمات، وفى المدارس الإعدادية والثانوية التى يزيد فصولها على ثلاثين فصلا.

البند الثامن ـ **حصة المكتبة:**

تخصص حصة للمكتبة ينص عليها فى جدول الدراسة وفيها يحضر تلاميذ كل فصل إلى المكتبة مرة كل أسبوع للانتفاع بمواردها فى دراساتهم الجدية والترويحية وكذلك للاستماع إلى إرشادات أمين المكتبة فى طرق الاستفادة من الكتب وكتابه الملخصات والمقالات الفردية والمشتركة والتحدث عن الكتب ونقد المصادر المختلفة.

البند التاسع ـ **تسجيل الكتب والمجلات:**

عند ورود أى كتاب للمكتبة يضاف إلى عهدة المكتبة بموجب إذن الاستلام رقم ١١٢ ع.ح من دفتر يخصص للمكتبة، وعلى أمين المكتبة أن يراجع تسلل صفحاته ليتحقق من أنه سليم ومطابق للفاتورة والتوصية ثم يشرع بعد ذلك فى تسجيله وتصنيفه وفهرسته وفقا للإجراءات الآتية:

(١) يختم بخاتم المكتبة فى صفحة العنوان وفى آخر صفحة منه وتختم فيه كل لوحة أو خريطة أو صورة ليس على ظهرها كتابة مطبوعة وذلك بختمها على ظهرها.

ملحوظة ـ (يجب أن يكون لكل مدرسة خاتم يعلوه اسمها وتليه خانة لرقم الكتاب العام وخانة لرقم الكتاب الخاص وخانة لتاريخ وروده).

(٢) يقيد الكتاب فى السجل العام للكتب الواردة (دفتر اليومية).

(٣) يقيد الكتاب فى دفتر الفهرس (الفنون).

(٤) يوضع عليه رقم قيده العام أو الخاص فى صفحة العنوان داخل المكان المخصص فى الختم.

(٥) يلصق على أسفل كعب الكتاب بطاقة صغيرة تتناسب مع حجم الكعب تحمل الرقمين المذكورين أيضا وتبعد بوصة عن نهاية كعب الكتاب.

(٦) تحرر ثلاث بطاقات للكتاب تشتمل كل منها على البيانات الخاصة به وتوضع واحدة فى درج خاص بفهرس المؤلفين والأخرى فى درج خاص بفهرس العناوين وتوضع الثالثة فى الدرج المخصص لفهرس الفنون.

(٧) يوضع الكتاب بعد ذلك فى مكانه الصحيح على الرف بين كتب الموضوع التابع له.

أما فيما يتعلق بإعداد المجلات والمطبوعات الدورية فيتبع شأنها الإجراءات الآتية:

(١) تختم فى أول صفحة منها.

(٢) تقيد فى الصفحة الخاصة بمجموعتها فى دفتر المجلات.

(٣) يكتب على غلافها رقم الترتيب المعطى لمجموعتها فى الدفتر.

(٤) توضع فى مكانها على الرف المخصص لإعداد مجموعتها.

ملاحظة ـ (على أمين المكتبة أن يسترشد بالمعلومات الفنية الخاصة بالتسجيل الموضحة فى كتاب تنظيم المكتبات المدرسية وكتاب المكتبة المدرسية الحديثة اللذين وزعا على جميع المداس).

البند العاشر ـ **إدارة الكتب:**

١ ـ المكتبة المدرسية خاصة بطلبة المدرسة ومدرسيها ولا يجوز لغيرهم الاستعارة منها ويستثنى من ذلك أولياء أمور الطلبة وأهالى الحى وهؤلاء تتم إدارتهم بموجب بطاقات شخصية تصرف لهم بعد دفع تأمين قدره خمسون قرشا يرد للمستعير فى نهاية السنة. على ألا يزيد ثمن الكتب المعارة على قيمة التأمين.

٢ ـ على من يدخل المكتبة من المستعيرين والزوار أن يترك قبل دخوله كل ما يحمل من كتب ليست ملكا للمكتبة وألا يغادرها ومعه شيء من محتوياتها ما لم

يكن قدم به إيصالا على الاستمارة الخاصة موقعا عليها من أمين المكتبة.

٣ ـ يجب على المستعير أن يملأ ويوقع بالمداد الاستمارة المخصصة لذلك قبل تسلم الكتاب ويعتبر التوقيع على استمارة الاستعارة أو دفتر الاستعارة إلزاما بقبول شروط وقيود الإعارة.

٤ ـ تعار الكتب لمدة أسبوعين فقط ويجب أن ترد بمجرد إنتهاء هذه المدة على أنه يجوز فى بعض الأحوال أن تجدد مدة هذه الاستعارة كما يجوز أسترداد الكتاب خلال مدة الاستعارة.

٥ ـ لا يجوز أن يجتمع لدى المستعير أكثر من كتابين فى وقت واحد.

٦ ـ يجب ألا تتناول الاستعارة الخارجية الأنواع الآتى بيانها اكتفاء بالاطلاع عليها داخل المكتبة: المعاجم ـ دوائر المعارف ـ الأطالس ـ الخرائط ـ الكتب النادرة ـ المخطوطات ـ المطبوعات الدورية.

٧ ـ المستعير ملزم برد ما استعاره من كتب المكتبة بالحالة التى تسلمها بها من المكتبة وهو مسئول عن كل ما يصيب الكتب من تلف أو فقد وذلك إما بدافع ثمنها أو إحضار بدلها.

٨ ـ عقب انتهاء العام الدراسى يجوز للمدرسين ولطلبة الفرق غير النهائية بالمدرسة أن يستعيروا الكتب التى تلزم لهم مدة الأجازة الصيفية وذلك بالشروط التى تضعها لجنة المكتبة.

٩ ـ لا يجوز إخلاء طرف أحد من موظفى المدرسة إلا بعد الحصول على ما يفيد إخلاء طرفه من المكتبة.

١٠ ـ كل طالب لا يرد ما لديه من كتب المكتبة لا تعلن نتيجة امتحان نقله إذا كان من طلبه الفرق غير النهائية أما إذا كان من طلبة الفرق النهائية فلا تسلم إليه أوراقه إلا بعد رد ما بعهدته.

البند الحادى عشر ـ **رسم المكتبة:**

- يفرض رسم قدره ١٠ قروش على كل طالب بالمدارس الإعدادية والمدارس الثانوية وما فى مستواها ومعاهد المعلمين والمعلمات ويسمى (رسم مكتبة) ولا يجوز الإعفاء منه، وحصيلة هذا الرسم تودع فى أحد البنوك بالنظام بالنسبة للرسوم الإضافية الأخرى. وتتولى لجنة المكتبة الانفاق منها على كا ما يلزم المكتبة من كتب وتجليد وأدوات وأثاث وخلافه مع تنفيذ كافة التعليمات المالية فى الشراء والصرف.

البند الثانى عشر - **التفتيش على المكتبات المدرسية:**

ينظم التفتيش على المكتبات على النحو الآتى:

(١) التفتيش الفنى على النشاط الثقافى لأمناء المكتبات ونشاط المدرسين والتلاميذ فى المكتبات يتولاه مفتشو المواد ويدخلانه فى تقدير المدرسين ويملأون مكانه بالتقرير الذى يضعونه عن المدرسين ويتناول مقدار حرصهم على معرفة تلاميذهم بالكتب الخاصة بمادتهم فى المكتبة.

(٢) التفتيش على تنفيذ الشئون المكتبية فى تأثيث المكتبة وتموينها واختيار كتبها وتنظيمها الفنى وقيام أمينها بعمله على وجه يحقق رسالة المكتبة المدرسية ويقوم بهذا التفتيش مفتشو مكتبات مختصون ومدربون وترسل نسخ من تقاريرهم إلى إدارة المكتبات المدرسية بالإدارة العامة للثقافة.

(٣) التفتيش الإدارى على العهد ويقوم به المفتشون الإداريون.

البند الثالث عشر - **تموين المكتبة:**

تمون مكتبات المدارس إما عن طريق الوزارة من الاعتمادات الخاصة بكتب المكتبات فى ميزانية الوزارة وإما مباشرة من حصيلة رسوم المكتبة المودعة تحت تصرف لجنة المكتبة أو عن طريق الاهداء من المصادر المختلفة.

البند الرابع عشر - **التسليم والتسلم:**

يتم تسليم عهدة المكتبة لأمينها بواسطة لجنة المكتبة ويوقع الأمين فى هذه الحالة على دفتر عهدة المكتبة بما يفيد أن المكتبة بعهدته وفى حالة نقله تكلف لجنة

المكتبة أحد مدرسى لمدرسة بتسلم العهدة بعد جرد محتوياتها ويتم ذلك بتوقيعه على دفتر العهدة المشار إليه.

البند الخامس عشر ــ **جرد المكتبة :**

تجرد المكتبة مرة كل سنة وذلك تحت إشراف لجنة المكتبة والكتب التى يظهر من الجرد أنها مفقودة أو تالفة تقرر اللجنة شطبها من العهدة بعد التأكد من أن التلف أو الفقد لم يكن نتيجة الإهمال أو سوء الاستعمال من جانب أمين المكتبة وذلك فى حدود نسبة لا تزيد عن ١٠ ٪ من مجموع الكتب بحيث لا تتعدى نسبة الفاقد ٥ ٪ وبحيث لا تكون هذه الكتب من كتب المراجع كالقواميس والأطالس وما شابههما أما ما يزيد عن هذه النسبة فيعتبر أمين المكتبة مسئولا عنه ويكلف بدفع ثمنه أو إحضار بدله، وبعد اتمام اجراءات الجرد تعتمد القوائم من ناظر المدرسة وترفع للمنطقة لاعتمادها وفقاً لما يأتى:

(١) إذا ثبت من تحقيق لجنة المكتبة أن نسبة الـ ١٠ ٪ المذكورة آنفا نتجت بسبب خارج عن إرادة أمين المكتبة وفى حدود لا تتعدى مائة جنيه فيكون التجاوز عن هذه القيمة من حق السيد مدير المنطقة.

(٢) إذا زادت القيمة على مائة جنيه ولم تجاوز مائتى جنيه يرجع فى التصديق على الخصم إلى السيد وكيل الوزارة المساعد للشئون المالية والإدارة[١].

(٣) فى غير الأحوال المتقدم ذكرها يكون الفصل لوزارة الخزانة.

البند السادس عشر ــ **خصم الكتب :**

١ ــ فى حالة تلف الكتاب أو فقده يحصل ثمنه من المتسبب بالثمن الفعلى أو سعر السوق أيهما أكثر مضافا إليه ١٠ ٪ مصاريف مكتبية.

٢ ــ يجب على المستعير أن يعيد ما بعهدته من كتب المكتبة من تلقاء نفسه بمجرد انقضاء مدة الاستعارة المقررة، فإذا لم يرد الكتاب المستعار يرسل للمستعير

(١) عدلت الفقرة (٢) وأضيفت الفقرة (٣) بالقرار الرزارى رقم ١٥٧١ بتاريخ ١٩٥٨/١٢/٢٤.

إخطار لإعادته فى ظروف عشرة أيام فإذا لم يفعل يعتبر الكتاب مفقودا ويطالب بتسديد ثمنه، وعلى أمين المكتبة فى حالة سداد الثمن أن يقوم بشطب الكتاب من عهده المكتبة ويستعيض بالشراء من المبلغ المخصوم ويضاف باقى المبلغ للاعتمادات المخصصه للمكتبة. أما فى حالة استهلاك الكتاب بترخيص من لجنة المكتبة فيكتفى بشطب الكتاب والتأشير فى خانة الملاحظات بما يفيد موافقة اللجنة على الخصم.

(إمضاء)
حسن رشاد
مدير المكتبات المدرسية

(إمضاء)
بكباشى أحمد عبد الغنى
مدير الشئون المالية

نظر من الناحية المالية
(إمضاء)
إبراهيم البيه
المراقب المالى
١٩٥٥/١٢/٢١

(إمضاء)
محمد طه النمر
الوكيل المساعد للشئون المالية والإدارية
١٩٥٥/١٢/٢٥

موافق،
(إمضاء)
السيد محمد يوسف
الوكيل الدائم
١٩٥٥/١٢/٢٦

تعتمـــــد،
(إمضاء)
كمال الدين حسين
وزير التربية والتعليم
١٩٥٦/١/٤

٢/٤ التنظيم : Organizing

يعرف سيد الهوارى التنظيم بأنه: «تحديد للمسئوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص فى الجهد الجماعى بقصد تحقيق أهداف محددة»

ويشرح كونتز (Koontz, 1986, p.36) التنظيم بأنه بناء مقصود أو متعمد من الوظائف صمم ليشغله مجموعة من الأفراد فى مؤسسة ما. لذلك فالتنظيم يتضمن الخطوات التالية:

١ ـ تحديد للأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف.

٢ ـ تجميع هذه الأنشطة فى إدارات أو أقسام.

٣ ـ تكليف المدير بمجموعة محددة من الأنشطة.

٤ ـ تفويض السلطة لتنفيذ الأنشطة.

٥ ـ ربط المجموعات أو الوحدات مع بعضها أفقياً ورأسياً.

وأن الهدف من البناء التنظيمى هو المساعدة فى خلق أو إيجاد بيئة للأداء البشرى. ويقدم كونتز منطق أساسى للتنظيم يوضحه شكل (٢٨). ويشير أحمد بدر (١٩٧٨، ص٧٣) إلى التنظيم كعنصر من عناصر الإدارة يتصل بإنشاء السلطات الإدارية ذات الاختصاصات المحددة والمنسقة فيما بينها، وذلك بغرض الوصول إلى أهداف معينة. وأن التنظيم فى المكتبة أو جهاز المعلومات غالباً ما يتم عن طريق القسمين الرئيسيين فى المكتبة وهما قسم (أو إدارة) خدمات القراء وقسم (أو إدارة) الخدمات الفنية.

وبصورة عامة تتفق التعاريف فى أن التنظيم تحديد للمسئوليات والسلطات وربط المناصب بالأشخاص بطريقة تحقق اتمام الأعمال والأهداف على خير وجه وعلى هذا فالتنظيم ليس نهاية فى ذاته وإنما أداة أو وسيلة لتحقيق الأهداف بالجهد الجماعى.

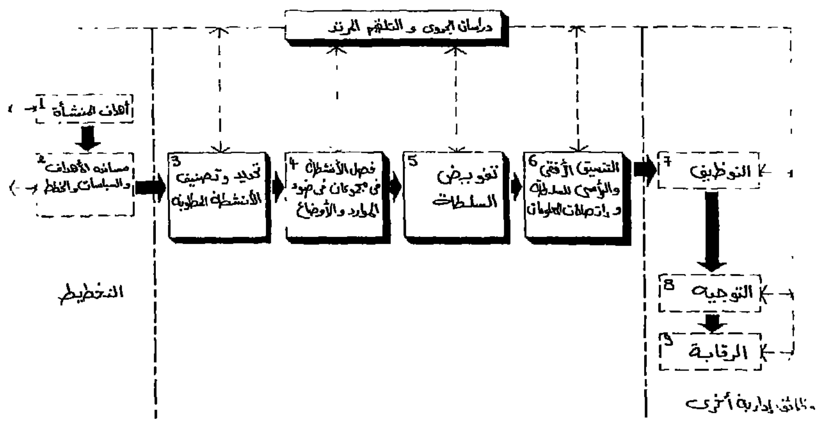
أولاً: تصميم الهيكل التنظيمى Design of Organizational Structure

وهى المرحلة الأولى من تنظيم أى مشروع، حيث تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم أى دون اعتبار لأى أفراد معينين بالذات قد يشغلون المناصب الإدارية. وتعتبر المسئولية والسلطة الأركان الرئيسية لتصميم التنظيم. إن تصميم الهيكل التنظيمى فى الواقع ما هو الا تحديد للمسئوليات والسلطات، ولا يمكن وجود تنظيم دون تحديد للمسئوليات والسلطات. ويميز سيد الهوارى (١٩٧٠، ص٣٦٨) بين كل من المسئولية والسلطة.

فالمسئولية هى محاسبة الفرد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً فى المنظمة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة. فالأساس فى المسئولية أنها إلزام مفروض على المرؤوس من رئيسه للقيام بواجبات معينه. ولكى يستطيع الفرد اتمام الواجبات المسئول عنها، يجب أن يعطى له الحق فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين. وهذا ما يسمى بالسلطة، فهى الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة باتمام عمل أو الامتناع عنه.. فالأساس فى السلطة أنها قوة الزام الآخرين للامتثال لما يريده صاحبها.

ويبين سيد الهوارى أن السلطة تعطى للأفراد بقدر ما يحملون من مسئولية فالسلطة والمسئولية توأمان.

وبذلك يكون تحديد المسئوليات هو إقراراً لأساس تقسيم أوجه النشاط فى وحدات إدارية. ويؤكد أحمد بدر (١٩٧٨، ص ١٣٤) على ضرورة التقسيم الإدارى عندما يبلغ نشاط المكتبة إلى الحد الذى يستغرق وقت العمل الكامل لشخصين على الأقل.. وهناك عوامل عديدة تؤثر على هذا التقسيم منها تصميم مبنى المكتبة وحجم وأشكال مصادر المعلومات وأشكال مصادر المعلومات المتوفرة بالمكتبة وعدد العاملين وفئات وأعداد المستفيدين وطبيعة الخدمات المقدمة... إلخ. ويؤكد أحمد بدر (١٩٧٨، ١٣) على ضرورة توافر صفة هامة فى البناء التنظيمى وهى قدرته على الإستجابة للأنشطة والإحتياجات الحالية الفعلية فضلاً عن مرونة التنظيم وقدرته على



مترجم عن : (Koontz , 1986 , p.174)

شكل (٢٨) عملية التنظيم

استمرار الأنشطة المختلفة والإضافة عليها. ويسرد سيد الهوارى (١٩٧٠، ص٣٧١) عدة إعتبارات أساسية عند التقسيم وهى:

(أ) الاستفادة من التخصص.

(ب) الحصول على التنسيق.

(جـ) ضمان إعطاء الاهتمام الملائم للعمل الهام (أو الأهم).

(د) خفض التكاليف.

(هـ) تسهيل الرقابة.

(و) اعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل.

وهناك عدة طرق أو أسس لتقسيم أوجه النشاط فى وحدات إدارية. ويوضح الجدول (٢) مزايا وعيوب بعض هذه الأسس أو الطرق والممكن تطبيقها فى المكتبات.

مستويات التنظيم ومدى الإدارة: Organization Levels and Span of Management

من المعروف ان السبب الأساسى لوجود مستويات للتنظيم هو تحديد مدى الإدارة. فمستويات التنظيم الإدارى توجد أو تنشأ بسبب وجود حدود لأعداد الأشخاص التى يمكن أن يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة. وهناك علاقة بين المدى والمستويات التنظيمية. فكلما إتسع مدى الإدارة قلت المستويات التنظيمية، وكلما قل المدى الإدارى زاد عدد المستويات التنظيمية. ويتسم التنظيم الأخير بالمزايا التالية :

١ ـ الإشراف عن قرب.

٢ ـ التحكم عن بعد.

٣ ـ الاتصال السريع بين المرؤوسين والقادة.

طرق أو أسس التقسيم / أوجه المقارنه	المـــــزايا	العيـــــوب
التقسيم بناء على إحتياجات المستفيدن	1. يشجع التركيز على إحتياجات المستفيدن . 2. يعطى المستفيد الشعور بوجود مساعد متفهم لإحتياجاته. 3. ينمى الخبرة بقطاع المستفيد.	1. يكون من الصعب تنسيق العمليات فى ضوء إحتياجات متنوعة بل ومتضاربة للمستفيدين. 2. يستلزم وجود مديرين وموظفين ذو خبرة فى قضايا المستفيدين. 3. ليس من السهل دائماً تحديد المستفيدين فى مجموعات.
التقسيم بناء على المنتجات	1. يركز الإهتمام والجهود على خط الإنتاج. 2. يركز مسئولية نجاح المؤسسة على أقسام الإنتاج. 3. يحسن من التنسيق بين الأنشطة الوظيفية. 4. يسمح بالنمو وتنوع المنتجات والخدمات.	1. يستلزم وجود أفراد أكثر بقدرات إدارية عامة. 2. يتسبب فى حدوث مشكلة تتعلق بتزايد الرقابة الإدارية العليا.
التقسيم بناء على البعد الجغرافى	1. يضع المسئولية على المستوى الأقل. 2. يؤكد على الخدمات المحلية والمشاكل المتعلقة بها. 3. يحسن من التنسيق الإقليمي. 4. يوفر الإتصال وجه لوجه مع التركيز على الإهتمامات المحلية.	1. يتطلب توافر أعداد كبيرة من العاملين بقدرات إدارية عامة. 2. يجعل صيانة الخدمات المركزية صعبة. 3. يزيد من مشكلة الرقابة الإدراية العليا.
التقسيم بناء على طبيعة الوظائف	1. هو إنعكاس منطقى للوظائف. 2. يتبع مبدأ التخصص الوظيفى. 3. يحافظ على قوة ووضع الوظائف الرئيسية. 4. يزود بسبل وطرق الرقابة المحكمة من أعلى.	1. وجهات نظر متخصصة جداً وضيقة للأفراد المستويات الإدارية العليا. 2. يقيد تطور ونمو المديرين العموم. 3. يقلل التنسيق بين الوظائف. 4. لا ينظر إلى إحتياجات أو عادات المستفيدين. 5. رقعة الرقابة تكون غالباً متسعة بشكل لا يسمح بإشراف كامل وتام

جدول(٢) : أسس التقسيم الإدارى؛ المزايا والعيوب

بينما يعيب هذا التنظيم ما يلى:

١ ـ اتجاه الرؤساء نحو الاندماج فى أعمال المرؤسين.

٢ ـ وجود مستويات متعددة للإدارة.

٣ ـ تكاليف عالية نتيجة لوجود عدة مستويات.

٤ ـ طول المسافة بين المستويات الدنيا والمستويات العليا فى التنظيم.

ويبين سيد الهوارى (١٩٧٠، ص٣٨٩) خطورة تعدد المستويات الإدارية. ذلك لأن كثرتها تبعد الإدارى فى المستويات العليا عن مستويات التنفيذ، وبذلك فهناك احتمال كبير فى تأخر ورود المعلومات من أسفل أو فى إدخال تغيرات عليها. وبذلك فإن التقارير المرفوعة أما تكون متأخرة عن الوقت الملائم أو لا تمثل الواقع تمثيلاً صحيحاً. كما أن التعليمات الوارده من أعلى قد تصل متأخرة أو غير دقيقة لتنقلها بين أشخاص كثيرين. ويحدد كونتز (Koontz, 1986, p.169) مجموعة من العناصر التى تميز كل من المدى الضيق والمدى الواسع للتنظيم الإدارى وذلك فى جدول (٣)

ثانياً: تحديد السلطات:

وهى المرحلة الثانية من التنظيم، تتعلق بالناحية الديناميكية للتنظيم، يتم فيها الجمع بين المناصب الإدارية التى تكونت فى التصميم وبين الأشخاص الملائمين لها. والسلطات الإدارية ثلاث: تنفيذية وإستشارية ووظيفية. (سيد الهوارى، ١٩٧٠، ص٣٨٣) السلطة التنفيذية Line Authority هى الحق فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات المرؤوسين، وان الأساس فيها أنها قوة الزام الآخرين للامتثال لما يريده صاحبها. والسلطة الاستشارية Staff Authority وهى السلطة الممنوحة لتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات. وصاحب هذه السلطة لا يستطيع الزام الآخرين

جدول (٣) العناصر المحددة للمدى الكف

المدى الضيق	المدى الواسع
تدريب قليل أو بدون تدريب	تدريب دقيق
تفويض للسلطة غير كافى أو غير واضح	تفويض للسلطة واضح ولمهام محددة
خطط غير واضحة لعمليات غير متكررة	خطط محددة جيداً للعمليات
أهداف ومعايير ليس من الممكن التحقق منها وإثباتها.	أهداف يمكن التحقق منها وإثباتها وإستخدامها كمعايير.
وجود تغيرات سريعة فى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.	تغييرات بطيئة فى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
إستخدام أساليب إتصال غير ملائمة وضعيفة وتتضمن تعليمات غامضة.	إستخدام أساليب ملائمة للإتصال الذى قد يكون شفهياً أو مكتوباً.
تداخل غير فعال بين القائد والمرؤوس	تداخل فعال بين القائد والمرؤوس
إجتماعات غير فعالة	تداخل فعال بين القائد والمرؤوس
مدير غير مؤهل وغير متدرب	إجتماعات فعالة
مهمة معقدة	مهمة بسيطة
عدد كبير من التخصصات فى المستويات الدنيا والوسطى	عدد كبير من التخصصات فى المستويات العليا (يهتم المديرون فى المستويات العليا بالبيئة الخارجية)

يتنفيذ اقتراحاته أو توصياته. فللآخرين أن يقبلوها، كما لهم أن يرفضوها. وأخيراً السلطة الوظيفية Functional Authority، وهى السلطة التى يستمدها صاحبها من الخدمات التى يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليهم كما فى حالة السلطة التنفيذية.

وهناك مبدأ أساسى عند تحديد السلطات هو وحدة السلطة الآمرة فطالما أن الأساس فى السلطة هو امتثال المرؤوسين لقرارات صاحب السلطة، فانه من الضرورى عدم وجود أكثر من شخص واحد له سلطة على شخص آخر: بمعنى أنه يجب ألا يكون هناك فى الجهاز التنظيمى شخص يخضع لسلطة رئيسين، والا فغالباً ما يحدث احتكاك وتضارب نتيجة الاختلافات بين ما يطلبه رئيس وبين ما يطلبه رئيس آخر من ذات الشخص، وعلى هذا لا يجوز إصدار أوامر إلى شخص من جهات مختلفة بل من جهة واحدة فقط.

تفويض السلطة :

ويسمى اعطاء السلطة للمستويات الإدارية الأقل تفويض السلطة: "Delegation of Authority" فتفويض السلطة أساساً هو تفويض فى اتخاذ القرارات .

وفى واقع الأمر أن تفويض السلطة ضرورى فى كل تنظيم، وبدون تفويض السلطة ليس هناك تنظيم ـ إنما العبرة هى «بدرجة» تفويض السلطة وهو ما سنتناوله عند الحديث عن المركزية واللامركزية.

المركزية واللامركزية :

المركزية واللامركزية مفاهيم اصطلاحية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل، فهى بذلك مسألة نسبية. ويشير أحمد بدر (١٩٧٨، ص٧٨) إلى أن مركزية الإدارة تستخدم بدرجات مختلفة ومتفاوتة حسب الظروف

والعمليات التوثيقية والإعلامية ذاتها. ويتفق فقهاء الإدارة على أن درجة اللامركزية الإدارية فى أية منظمة تكون كبيرة فى الحالات الأتية: (سيد الهوارى، ١٩٧٠، ص٣٩٨)

1ـ اذا زاد عدد القرارات التى تتخذ فى المستويات الإدارية الأقل.

2 ـ اذا زادت أهمية القرارت التى تتخذ فى المستويات الإدارية الأقل.

3 ـ اذا زاد عدد الوظائف والأعمال التى تتأثر بالقرارات التى تتخذ فى المستويات الإدارية الأقل.

4 ـ اذا قلت عمليات المراجعة بالنسبة للقرارات التى تتخذ فى المستويات الأدارية الأقل.

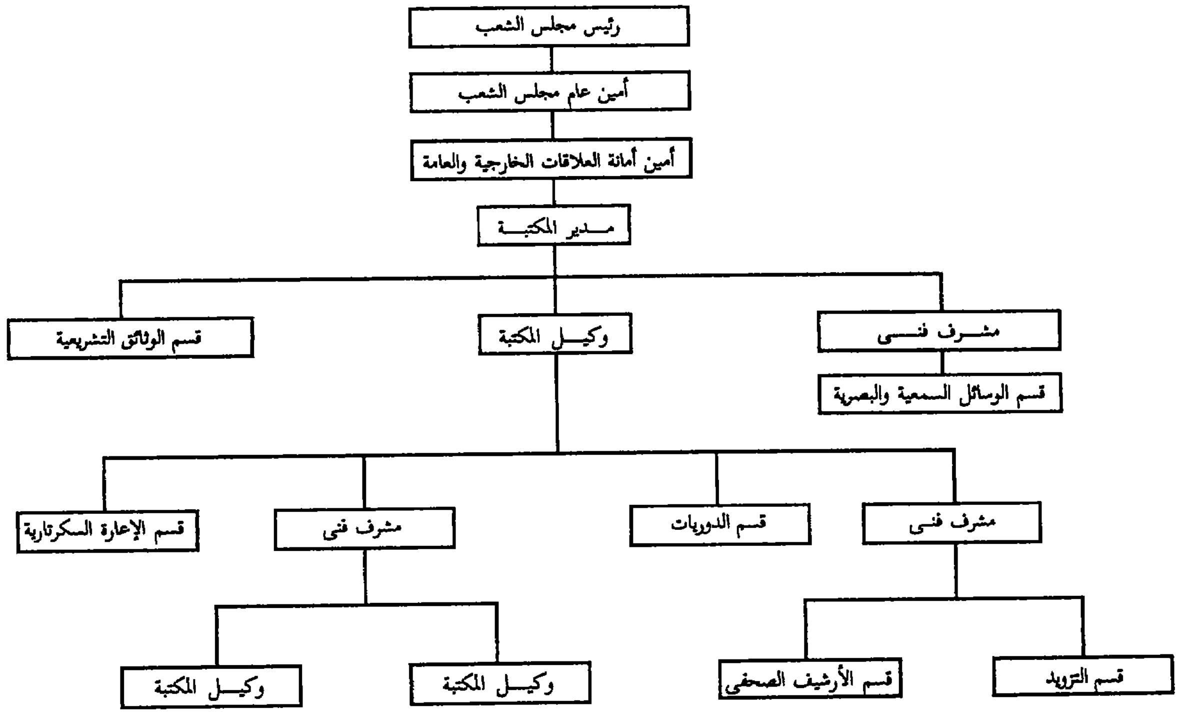
دراسة حالة (٤) : الهيكل التنظيمي: المستويات التنظيميه ومدى الإدارة

قارن فيما بين هيكلى التنظيم المرفقين مُركزاً فى مقارنتك على النقاط الآتية:

١ ـ المستويات التنظيمية.

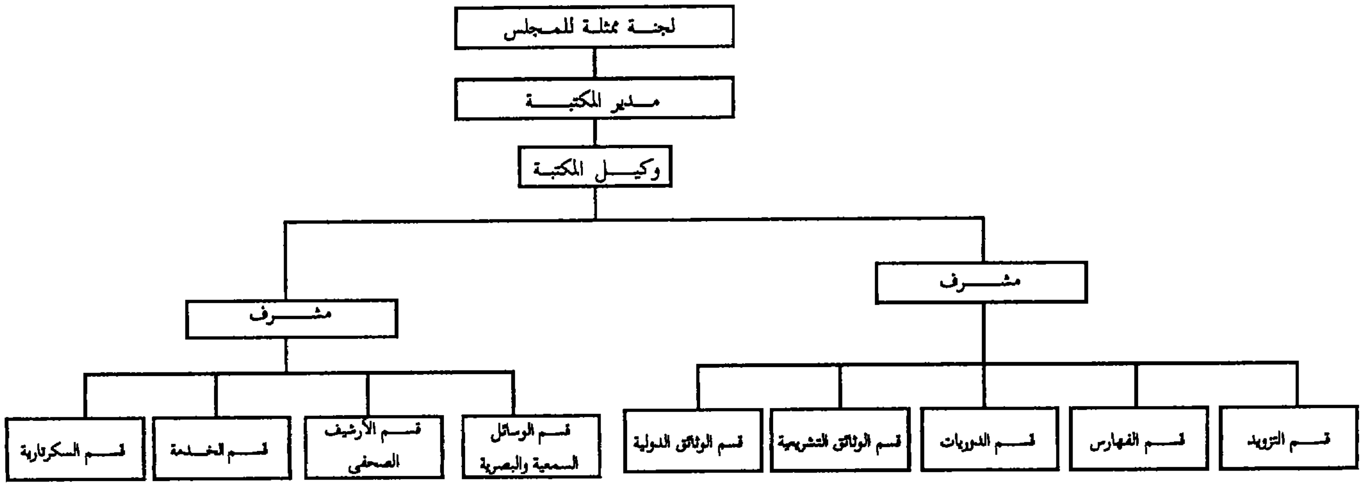
٢ ـ مدى الإدارة.

٣ ـ وحدة السلطة الآمرة.



الهيكل التنظيمي لمكتبة مجلس الشعب والشورى

(ثناء ابراهيم موسى فرحات، ١٩٨٩، ص١٤٠)



الهيكل التنظيمى المقترح لمكتبة مجلسى الشعب والشورى.

(ثناء ابراهيم موسى فرحات، ١٩٨٩، ص١٤٠)

دراسة الحالة (٥) : وحدة السلطة الآمرة: ـ

يعانى أمين مكتبة كلية طب الفم والأسنان التابعة لإحدى الجامعات المصرية من تلقى الأوامر المتعلقه بسير عمل المكتبة من جهتين مختلفتين هما وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والمتواجد فى نفس مكان العمل، ومن المراقب العام لمكتبات الكليات والمعاهد وهو المسؤول الفنى عن أمين المكتبة وذلك من واقع التنظيم الإدارى للإدارة العامة لمكتبات تلك الجامعة.

ما تعليقك على هذا الوضع الإدارى، وما هى مقترحاتك للتحسين.

الفصل الخامس

التوظيــــف

٥/١ - عناصر التوظيف.

٥/٢ - تصنيف العاملين.

٥/٣ - اعداد ومؤهلات الموظفين.

٥/٤ - توصيف الوظائف.

٥/٥ - إجراءات التوظيف واختيار العاملين.

٥/٦ - قياس كفاءة أداء العاملين.

٥/٧ - التدريب والتطوير المهنى للعاملين.

٥/٨ - الترقيات ونظام الحوافز.

٥/٩ - مدير المكتبة.

٥/١٠- الوضع الأكاديمى لأمناء المكتبات الجامعية فى مصر.

التوظيف Staffing

يذكر Koont ‎(P. 275, 1986)‎ مصطلحات للتعبير عن وظيفة التوظيف هما المصطلح Staffing ، المصطلح Human resource Management . ويعرف التوظيف بأنه:

«شغل أو تعبئة المواقع أو الوظائف فى البناء التنظيمى، من خلال تحديد متطلبات قوة العمل وحصر الأفراد المتواجدين وتحديث معلوماتهم، هذا فضلاً عن إختيار وتعيين وترقية وتقييم ومكافأة وتدريب الأفراد المطلوب الحصول عليهم وتعينهم.

كما يعرف عبد الكريم إبراهيم الأمين (١٩٨٠، ص ١٤) التوظيف بأنه:

«إيجاد وتوفير واختيار العنصر البشرى للمؤسسة والمشروع وإيجاد اليد العاملة التى تؤمن القيام بالواجبات والنشاطات المختلفة الواجبة والضرورية بغية تحقيق أهداف المشروع».

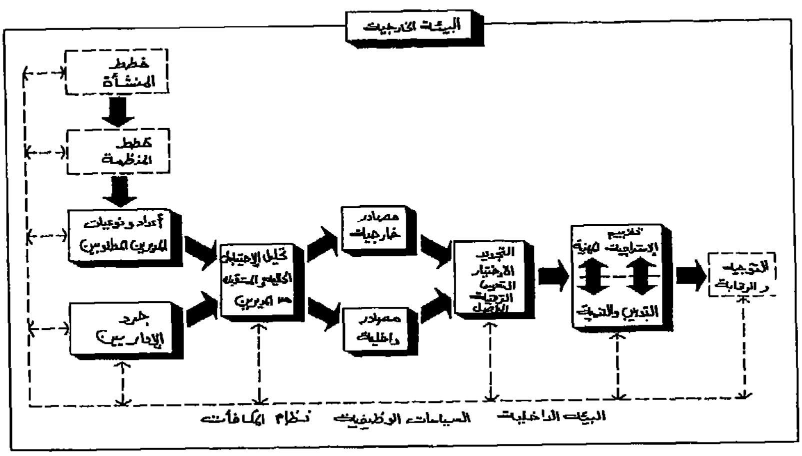
ويتضح لنا أن عملية التوظيف يجب أن تتصل إتصالاً مباشراً بالتنظيم فلابد وأن تكون مرتبطة بوضع الهياكل الموضوعة للمهام والوظائف.

ولذلك فاننا نجد أن عديد من المؤلفين والكتاب فى موضوع نظرية الإدارة قد عالجوا التوظيف كمرحلة من مراحل التنظيم.

١/٥ـ عناصر التوظيف:

يوضح Koontz ‎(1986, p.278)‎ العناصر والخطوات المكونة لعملية التوظيف، أنظر شكل (٢٩).

حيث نجد أن أولى خطوات أو مراحل التوظيف وهى تحديد أعداد ونوعيات



شكل (٢٩) مدخل النظم للتوظيف

SYSTEMS APPROACH TO STAFFING

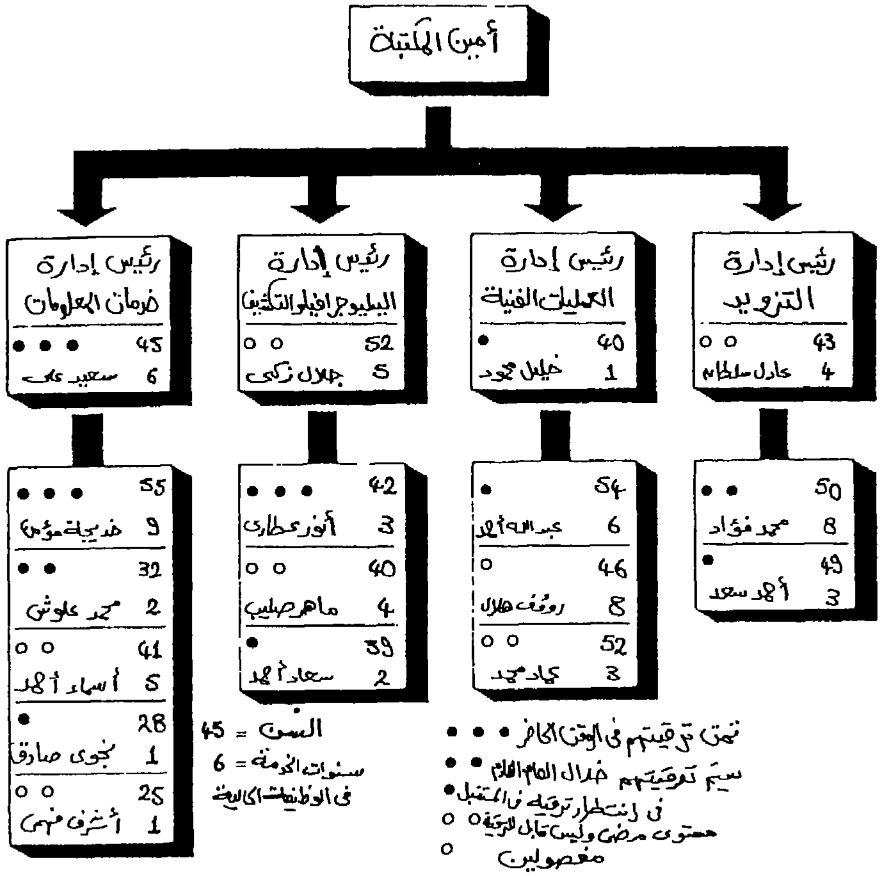
المديرين المطلوبين تتأثر بالخطط الموضوعة بالمكتبة والتى بدورها تنبع من خطط المنشأة أو المؤسسة الأم التى تتبعها المكتبة. فالبناء التنظيمى الحالى والمستقبلى للمكتبة يساعد على تحديد أعداد ونوعيات الإداريين المطلوبين. لذلك يستلزم التوظيف النظر إليه بنظرة النظم المفتوحة، فهذه العملية تتم داخل مؤسسة أم هى فى حد ذاتها متصلة بالبيئة الخارجية لذلك لابد وأن تؤخذ فى الحسبان العوامل الداخلية فى المؤسسة من سياسات وظيفية والمناخ التنظيمى ونظام المكافأت وتشجيع الموظفين. كما أننا يجب أن لا نتجاهل البيئة الخارجية، فإستخدام التكنولوجيا الحديثه يستلزم إداريين على درجة عالية من التدريب والتعليم والمهارات. حيث أن عدم مقدرة الإداريين على مواجهة احتياجات البيئة الخارجية يؤدى إلى توقف المؤسسة عن النمو بالمعدل المطلوب. ومن أجل التعرف والإلمام بكلفة العاملين فى المؤسبسة يتجه الإداريون نحو إستخدام ما يسمى خريطة جرد الإداريين inventory Chart والتى تخدم فى التعرف على الوضع الحالى للموظفين فى المنظمة ومن منهم فى إنتظار ترقيه أو تم ترقيته بالفعل أو من تم تعيينه حديثاً.

كما أن الخريطة تساعد على تحديد مستويات أداء العاملين ومن هم بحاجة إلى التغيير لضعف أدائهم إلا أن ما يعيب أو يؤخذ على هذه الوسيلة هو عدم إظهارها للوظائف التى سيتم ترقيه الموظفين إليها.

هذا بالإضافة إلى أن البيانات المنظمه عن كل شخص فى هذه الخرائط لا تكفى للحكم على قدراتهم وإمكانياتهم، كما أنها تستغرق وقت وجهد كبيرين فى تحديث بياناتها. (انظر شكل (٣٠).

٢/٥ ـ تصنيف العاملين:

يُصنف العاملين بالمكتبات إلى فئات مختلفة تبعاً لأسس تتفاوت من دولة إلى أخرى بل ومن مكتبه إلى مكتبه داخل الدولة الواحدة.



MANAGER INVENTORY CHART.

شكل (٣٠) خريطة جرد الإداريين

MANAGER INVENTORY CHART.

يذكر أحمد بدر (١٩٧٨، ص٩٥) أن العاملين فى المكتبات الأوروبية الجامعية يتم تصنيفهم فى ثلاث مجموعات هى:

(أ) الخدمات العلمية والعالية: مديرو المكتبات والمتخصصون الموضوعيون.

(ب) الخدمات المتوسطة: تمثل المجموعة الرئيسية المهنية فى المكتبات.

(جـ) الخدمات الروتينية: الموظفون غير المهنيين والكتابيين.

كذلك يشير نفس المؤلف إلى نظام التصنيف المستخدم فى المكتبات الجامعيه بالولايات الأمريكية والذى يقسم العاملين بالمكتبات إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

(أ) مجموعة المهنيين: وتشمل المهنين والإداريين والفنيين والمسئولين عن الخدمات.

(ب) مجموعة غير المهنين أو الكتابين: وتشمل كاتبى الحاسبات والسكرتارية وموظفى الآلة الكاتبة.

ويُعرف أحمد بدر (١٩٧٨، ص٩٨) المكتبى المهنى بأنه:

«الحاصل على مؤهل فى المكتبات والمعلومات (سواء حاصل عليه كدراسة عليا بعد الدرجه الجامعية الأولى من مختلف الكليات كدبلوم أو ماجستير أو حصل عليه كدرجة جامعية أولى كما هو الحال فى جامعة القاهرة).

أما المتخصص الموضوعى فهو:

«الشخص الحاصل على البكالوريوس ويفضل أعلى من ذلك، حيث أن تخصصه الموضوعى سينعكس على خدمات المكتبة أى فى إختيار الكتب فى مجاله، وفى فهرسة وتصنيف المواد الخاصة بهذا المجال فضلاً عن قيامه بالخدمات المرجعية الببليوجرافيه أيضاً فى هذا المجال الموضوعى».

ويصنف محمد البنهاوى (١٩٨٤، ص٢٣) العاملين بالمكتبة إلى ثلاث فئات هى:

١ ـ المؤهلون Pro fessionals

ويندرج تحتها ثلاثة مستويات هى:

(أ) من أعلى من مستوى رئيس قسم من أقسام المكتبه.

ومثال ذلك: ـ مدير (أمين) المكتبه.

ـ وكيل المكتبه.

ـ كبير المكتبين المساعدين.

(ب) من فى مستوى رئيس القسم أو مكتبى مساعد أول.

(جـ) من دون مستوى رئيس القسم (مكتبى مساعد).

٢ ـ أشباه المؤهلين أو الفنيون Para - Pro fessionals or Technicians

وهم الحاصلون على مؤهلات عليا فى غير تخصص المكتبات.

٣ ـ غير المؤهلين أو الكتابيون Non-Pro fessionals or Clericals

وهم غير الحاصلين على مؤهل عال وهم يعينون للقيام بالأعمال الروتينية والكتابية المختلفة.

ويضاف إلى الفئات السابقة فئات أخرى للنظافة والصيانة. ويصنف أحمد ناصر (١٩٨٥، ص٢٠) العاملين بالمكتبة إلى ثلاث فئات هى :

(أ) الإداريون: وهم الذين يقومون بالإشراف على إدارة وتنظيم العمل والتخطيط للمستقبل.

(ب) الموظفون المهنيون: وهم الذين يقومون بالأعمال الفنية من فهرسة وتصنيف وطلب الكتب وإرشاد القراء. والمفروض أنهم حاصلون على درجة علمية فى علم المكتبات.

(جـ) الكتبة والعمال: وهم الموظفون غير المهنيين ويقومون بالأعمال الروتينية التى تحتاج إلى إعداد مهنى مثل الإعارة والإسترجاع.

٣/٥ ـ أعداد ومؤهلات الموظفين :

يُقدم Higham (1980 ,138ص) وجهتين متناقضتين للنظر فى الأعداد المطلوبة للعمل بالمكتبات. تنص الأولى على ما يلى:

«كلما قل عدد الموظفين قلت معه مشاكل التنظيم وزادت معه كفاءة الخدمة».

بينما ترى وجهة النظر الأخرى المعاكسة أن:

«إن عدم كفاية الموظفين فى مكتبة ما تقود إلى ضعف فى مستوى خدماتها. ذلك لأنه كلما قل عدد الموظفين عن عدد معين سيجعلهم غير قادرين على مواجهة إحتياجات المستفيدين. وأنه إذا أصبح العاملين بالمكتبة عاجزين عن مواجهة إحتياجات المستفيدن سيضعف ذلك من معنوياتهم.

وعندما يصبحوا ضعفاء معنوياً ستصبح الخدمات أسوأ. وكلما ساءت الخدمة زادت الشكوى وزاد معها ضعف معنويات الموظفين... وهكذا».

وتحوى الكتابات على العديد من العوامل والمتغيرات التى تؤثر فى تحديد أعداد ونوعيات العاملين بالمكتبات. فنجد أحمد بدر (١٩٧٨، ص٩٥) يحدد العوامل التالية كمؤثرات فى طبيعة وحجم موظفى المكتبة الجامعية.

1. عدد المجلدات والمقتنيات المضافه سنوياً للمكتبة.
2. عدد ومستوى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس ورواد المكتبة الذين يمكن أن

تقدم لهم المكتبة خدماتها..

3. مقدار إسهام المكتبه الجامعية الإيجابى فى برامج التدريس والبحث بالجامعة.

4. حجم المكتبه المركزية الجامعية ومبانيها وعدد مكتبات الأقسام والكليات التى تدخل ضمن مسئولية المكتبة المركزية.

5. عدد ساعات فتح المكتبه.

6. نسبة عدد الموظفين المهنيين وغير المهنيين وتعتبر نسبة (١ : ٢) من الموظفين المهنيين إلى غير المهنيين هى النسبة السائدة فى معظم الجامعات الأمريكية.

والواقع هى نفس العوامل التى ذكرها جلفاند موريس (١٩٧٢، ص٧١) فى مؤلفه. إلا أن كلاهما لم يقدم تفسيراً لعلاقة كل متغير أو عامل من العوامل السابقة بأعداد ونوعيات العاملين بالمكتبة.

ويشير جلفاند إلى أن تحديد أعداد ومؤهلات العاملين فى المكتبات يتم فى ضوء عدد الجمهور المنتظر إفادته من خدمات المكتبة وطبيعة هذا الجمهور. وقد أعدت جمعية مكتبات البحث الأمريكية دراسة حول تكاليف الهيئة العاملة بالمكتبات وميزانيات المكتبات.

ولقد إختبرت وفحصت عمليات التوظيف خلال الفترة من ١٩٦٣/٦٢ حتى ١٩٨٤/٨٣ وربطتها بأنماط التوظيف والنمو. وقد كان من ضمن نتائج هذه الدراسة أن الزيادة فى المجموعات المضافة سنوياً للمكتبه يصاحبها زيادة فى أعداد الموظفين، إلا أن فى الفترة الزمنية الأخيرة من الدراسة كانت هناك زيادة فى المجموعات المضافة ولكن لم يصاحبها نفس النسبة من الزيادة فى أعداد الموظفين. وقد فسر ذلك بما يلى:

1. زيادة الخدمات الفنية على حساب الخدمات العامة. فقد زودت الخدمات الفنية بالعدد الأكبر من المهنيين لمعالجة الزيادة فى إحتياجات الإعداد الفنى للكتب

وغيرها من الأوعية. وذلك لأنه إذا لم يتوفر العدد الكافى من الموظفين لتلك الخدمات الفنية فسوف ينتج عن ذلك تقصير فى العمل وإستقرار أو ثبات فى نسبة أو معدل زيادة المجموعات المضافة.

2. تسمح إجراءات الفهرسة المُحسبة بالزيادة فى إنتاجية موظفى الخدمات الفنية بما فيهم الغير مهنيين، وبالتالى لن تكون هناك حاجة إلى تعيين موظفين مهنيين لفهرسة الكتب المقتناه. (Molyneux, 1986, 293 ص)

ولكن لسوء الحظ أن الدراسة لم تشير إلى الفئه التى تتأثر بالميكنة هل هى فئة موظفى الخدمات الفنية أم فئة موظفى الخدمات العامة.

ويختتم Molyneux مقالة (1986, 196 ص) بالتصريح بأن ميكنة الفهرسة كان تأثيرها أقل على المكتبات فى الستينات عنها فى الثمانينات.

وفى واقع الأمر أن هناك عوامل ومتغيرات أخرى يمكن إضافتها لما سبق ذكره، هذه العوامل تنبع من واقع مجتمعنا الخاص وظروفه التى تختلف كثيراً عن ظروف المجتمع الغربى. فأعداد ومؤهلات العاملين بالمكتبات يمكن أن تتأثر بميزانيات المكتبات، فقد تكون المكتبه محددة بميزانيه معينة عادة ما تكون ثابته لا تتغير مع مرور السنين مما يحدد المكتبه بعدد ثابت من العاملين لا تتجاوزه. هذا فضلاً عن مدى تفهم الإدارة العليا لأهمية وجود أكثر من موظف واحد للعمل بالمكتبة حيث يعتقد الكثير من مديرى المؤسسات أو الهيئات التى تتبعها المكتبات أن العمل بالمكتبة ليس بالحمل الثقيل الذى يعجز عن أدائه شخص أو شخصين على الأكثر. كما أن مستوى التأهيل المهنى لأمناء المكتبات يؤثر تأثيراً مباشراً على مستويات العاملين بالمكتبات وعلى أعدادهم، فالدولة التى يوجد بها قسماً واحداً لتأهيل أخصائى المكتبات نجد أن معظم مكتباتها تعتمد على من غير التخصص وذلك لسد العجز الناتج عن قلة أعداد المؤهلين المتخصصين. ونضيف إلى ذلك نظرة المجتمع إلى دور أمين المكتبة ومدى إقبال خريجى أقسام المكتبات على العمل فى مجال تخصصهم ومدى رضاهم الوظيفى. وللأسف أنه حتى وقتنا الحاضر يعانى أمناء المكتبات من

عدم تقدير أفراد المجتمع لدورهم وأهمية تخصصهم. فمازال تخصص المكتبات مجهول لدى نسبة ليست بالقليله فى مجتمعاتنا. وأخيراً تأتى الأوضاع الإقتصادية التى تقف حائلاً دون إرساء قواعد منظمه للتوظيف، فمن غير الممكن أن نحدد نسبة لابد من توافرها من أمناء المكتبات المتخصصين فى مكتباتنا وذلك لعدم إقبال الخريجين على العمل بمكتباتنا وسعيهم الشديد وراء المادة التى تستدعى سفرهم للخارج وترك أماكنهم فارغة ليشغلها من لم يحصل على وظيفة تناسب مؤهله الجامعى سواء فى الداخل أم فى الخارج. وتكون النتيجة الطبيعية للأسباب السابق ذكرها ولغيرها هبوط فى مستوى المكتبات.

٤/٥ ـ توصيف الوظائف :

أن توصيف الوظائف عبارة عن كتابة وصف كامل للعمليات والمسؤليات والواجبات الخاصة بها. حيث يتم التعريف بمعالم كل وظيفة من موجب المعلومات التى جمعت عنها. (عادل حسن، ١٩٧٨، ص٢٤٦)

ويُعرف محمد البنهاوى (١٩٨٤، ص١٦) توصيف الوظائف بأنه:

«بيان مطبوع تقوم إعداده ادارة المكتبة لوصف المهام التى على الموظف أن يؤديها، وتحديد العلاقة بين هذه الوظيفة ومن يشغلها وبين وحدات المكتبة الأخرى، ووضع المعايير اللازمة مثل الشهادات العلمية والخبرات والمهارات الخاصة التى تتطلبها.»

أما عن مكونات توصيف الوظائف فيذكر عادل حسن (١٩٧٨، ص٢٤٧) توصيف الوظائف أصبحت عملية فنية أساسها التحليل الدقيق للوظائف المختلفة وكتابة مواصفات كل وظيفه على حدة، والاحتفاظ بها فى سجل خاص للرجوع إليه عند الحاجة. وأنه يمكن تقسيم المعلومات فى هذا الشأن إلى قسمين: قسم خاص بطبيعة العمل نفسه، وقسم خاص بمواصفات الفرد الذى يصلح لشغل هذا العمل. ويذكر عادل حسن أنه لا توجد طريقة بالذات تعتبر أفضل من غيرها فى كتابة التوصيف، ولكن يجب على أى حال أن يحتوى على الأجزاء الأربع الأتية:

الجزء الأول: مقدمة

تتكون من: اسم الوظيفة، اسم القسم الذى توجد به، نوع الآلات المستخدمه، اسم الوظيفة التى يمكن أن يرقى إليها الفرد، وتلك التى يمكن نقله إليها ورقم الوظيفة...إلخ.

الجزء الثانى: يتضمن ملخصاً عن المسئوليات والواجبات المتعلقه بالوظيفة.

الجزء الثالث: يخصص لتحديد المواصفات المفروض توافرها فى الفرد الذى يصلح لشغل هذه الوظيفة. فيحتوى هذا الجزء على وصف تفصيلى لنوع الثقافة المطلوبة ـ المقدرة الذهنية المطلوبة ـ درجات المعرفة بتفاصيل الوظيفة ـ مقدار ونوع المسئولية ـ المقدرة الجسمية ـ ظروف العمل.

الجزء الرابع: يخصص لذكر الملاحظات والتعليقات التى لا يمكن كتابتها فى أى جزء من الأجزاء السابقة. ويوضح جدول (٤) مكونات توصيف الوظائف.

٥/٥ ـ إجراءات التوظيف وإختيار العاملين:

تعنى إجراءات التوظيف بالبحث عن المصادر المختلفة لنوع العمالة المطلوبة وذلك من أجل إختيار الصالح منهم. فالاختيار المبنى على الأسس العلمية السليمة يعتبر من أهم عوامل النجاح. ويقسم عادل حسن (١٩٧٨، ص ١١٩) مصادر القوى العاملة إلى مصادر داخليه وأخرى خارجية. ويقصد بالمصادر الداخلية القوى العاملة التى تعمل فى المنظمة فى الوقت الحاضر أو كانت تعمل بها من قبل ولديهم الرغبة فى العودة إلى العمل بالمنظمة مرة أخرى.. والأفراد الذين لم يعينوا من قبل بالمنظمة ولكنهم معروفين جيداً لأفراد يعملون بها حالياً. وفيما عدا ذلك يعتبر من المصادر الخارجية.

وتفضل المصادر الداخلية للعمال على المصادر الخارجية فى كثير من الحالات لعدة أسباب. فالحصول على العمال المطلوبين من الأفراد الموجودين حالياً بالمنظمة يشجعهم على زيادة كفايتهم للترقى إلى المناصب الشاغرة بدلاً من شغلها بأفراد من الخارج مما يكون له أكبر الأثر على رفع روحهم المعنوية .

جدول (٤) مكونات توصيف الوظائف

توصيف الوظائف (1) عادل حسن، ١٩٧٨، ص٢٤٧	توصيف الوظائف (2) سيد الهوارى، ١٩٧٠، ص٤٤٢
مقدمة: اسم الوظيفة اسم القسم الذى توجد به نوع الآلات المستخدمة اسم الوظيفة التى يمكن أن يرقى إليها رقم الوظيفة. المسئوليات والواجبات المتعلقة بالوظيفة المواصفات المطلوب توافرها فى الفرد الذى يصلح لشغل الوظيفة ـ الثقافة المطلوبة. ـ المقدرة الذهنية. ـ درجات المعرفه بالوظيفة. ـ مقدار ونوع المسئولية. ـ المقدرة الجسمانية. ـ ظروف العمل. الملاحظات والتعليقات التى لم يرد ذكرها فى الأجزاء السابقة.	لقب الوظيفة المسئولية: ـ مسئول أمام: ـ المسؤليات: ـ حدود الوظيفة: ـ المرؤوسين المباشرين: اللجان التى له الحق فى حضورها.

كما أن تطبيق هذه السياسة قد يكون حافزاً قوياً لإغراء العمال فى الخارج على الالتحاق بالمنظمة بغرض التمتع بهذه المزية. ولا شك أن استخدام المصادر الداخلية يضع الإدارة فى موقف ممتاز لتقييم مقدرة الأفراد بدرجة أحسن من تقييم الأفراد من الخارج، خاصة إذا كانت تحتفظ لكل فرد يعمل بالمؤسسة بسجل كامل لخدماته السابقة ومقدرته ومؤهلاته وما إلى ذلك، وعلى الجانب الآخر، فإن إستخدام المصادر الداخلية وحدها وعدم الالتجاء إلى المصادر الخارجية فيه خطر كبير على أعمال المنظمة مستقبلاً، خاصة إذا لم يكن بها العناصر المطلوبة لشغل الوظائف الجديدة التى لم تكن موجودة من قبل.

وظيفة الاختيار:

إن الهدف الرئيسى للاختيار هو التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الخالية عن طريق مقارنة المواصفات المطلوبة فى الشخص المطلوب بمواصفات المرشح. وتختلف أهمية وظيفة الاختيار من مؤسسة إلى أخرى، فيتم الاختيار فى بعض المؤسسات بمجرد عمل مقابلة شخصية مع أحد مديرى الإدارة. كما قد يصحبها فى بعض الحالات إختبار بسيط لمقدرة الفرد. وتهتم بعض المؤسسات بهذه الوظيفة اهتماماً كبيراً وتحتم على المرشح أن يمر بعدة مراحل قبل إصدار قرار تعيينه. ويحدد عادل حسن (١٩٧٨، ص١٢٥) الخطوات التى تتبع فى عملية الاختيار فيما يلى: حصر الوظائف الخالية وجمع المعلومات عن مواصفات المرشح وتحليلها ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة، وأخيراً إتخاذ قرار بشأن صلاحيته للعمل.

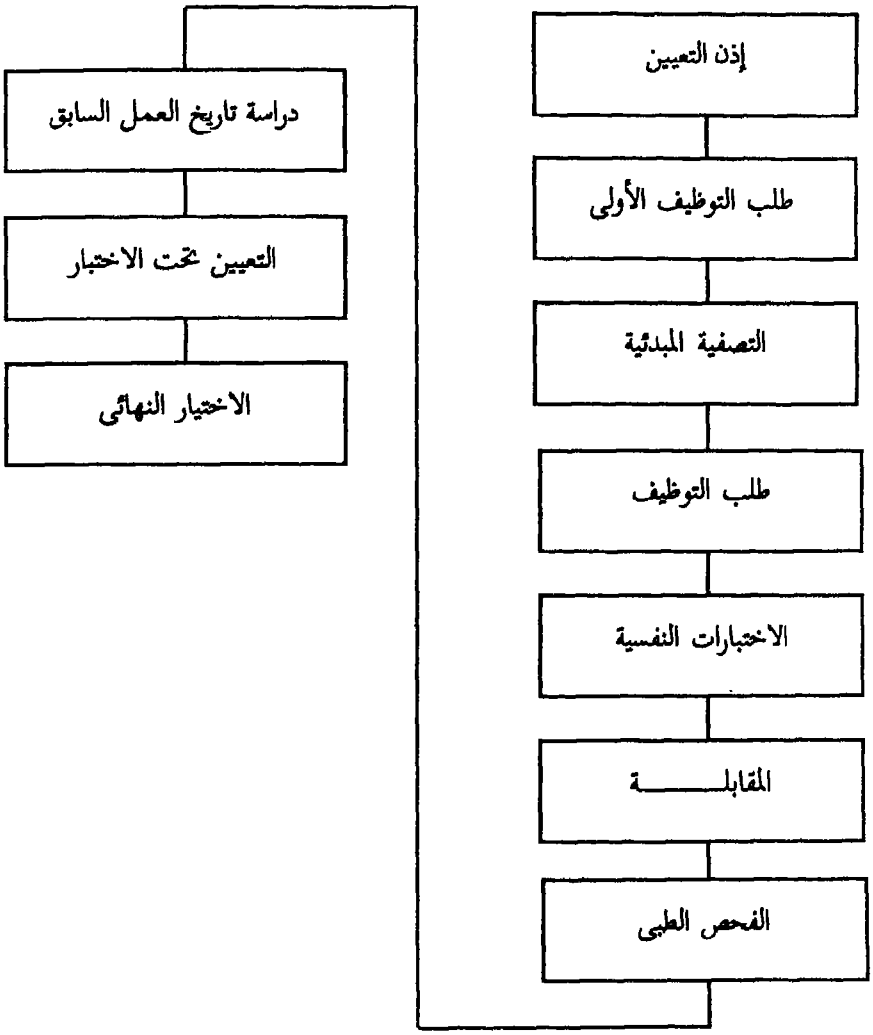
ويذكر أحمد بدر (١٩٧٨، ص١٠٥) ثلاث خطوات العاملين بالمكتبة الجامعية هى:

1. تحديد مسئوليات وواجبات الوظيفة ومواصفات الشخص الذى يمكن أن يملأها.

2. إعداد مسودة إعلان تصف مسئوليات الوظيفة بإختصار والمؤهلات المطلوبة والمرتب والإعلان عن الجهة التى يتقدم إليها المرشح فى الجامعة.

3. إجراء مقابلة مع المسئولين فى المكتبة.

كما يبيين الشكل التالى الخطوات التى يمكن اتباعها فى عملية الاختيار، ويلاحظ أن كل خطوة تفيد فى تسهيل الاختيار وتخفيض تكاليفه، إذ ان كل



خطوة تمثل عائقاً معينا يساعد فى استبعاد الأفراد الذين لا يصلحون للوظيفة ولا يمر فرد إلى مرحلة من مراحل نظام الاختيار قبل تخطيه المرحلة السابقة. (عبد الرحمن عبد الباقى عمر، محمد توفيق محمد، ١٩٩١، ص ١٣٠)

١ ـ اذن التعيين:

يقوم بتحريره مدير الإدارة الذى يرغب فى تعيين عدد معين من الأفراد لملء وظائف معينة شاغرة لديه. ويبين هذا الإذن عدد الأفراد المطلوبين ونوع الوظائف المطلوبة ودرجاتها، كما يبين بالإذن التاريخ الذى ينبغى أن يصل الأفراد الجدد فيه.

٢ ـ طلب التوظف الأولى:

تقوم بعض الهيئات باعداد طلب توظف أولى يملؤه الفرد الذى يرغب فى التقدم لشغل عمل بالهيئة.

٣ ـ التصفية المبدئية:

حيث تجرى مقابلات تمهيدية لاستبعاد الأفراد الذين يكون من الواضح أنه ليس لديهم أى فرصة للفوز بالوظيفة نظراً لعدم توافر الشروط الأساسية فيهم.

٤ ـ طلب التوظيف:

وهو نموذج يملؤه الفرد الذى يوفق فى مرحلة التصفية المبدئية ويحتوى على بيانات تفصيليه تساعد فى التمييز بين من يصلحون للوظيفة ومن لا يصلحون لها، وتزود المقابل فى مقابله الاختيار بالبيانات التى تساعده فى بدء المقابلة وتوجيه الأسئلة.

٥ ـ الاختبارات النفسية:

يعتمد الاختبار النفسى على قياس عينة ممثلة للسلوك الإنسانى الذى يراد قياسه ومن أنواع هذه الاختبارات ما يلى:

اختبارات الذكاء وهى مصممة لقياس القدرات العقلية لطالبى الوظيفة ـ اختبارات الكفاية وهى تقيس مهارات مثل الكتابة على الآلة الكاتبة والاختزال... وغيرها ـ اختبارات الشخصية وهى تقيس مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التى تحتاج إليها الوظيفة أو الشخص الذى يتقدم لها ـ اختبارات الميول وهى تساعد على قياس الميول الحقيقية لطالب الوظيفة فى نوع معين من الأعمال.

٦ ـ المقابلة:

وهى محادثة ذات هدف، وهى مناقشة بين فردين أو عدد من الأفراد يجرى فيها تبادل المعلومات والآراء الخاصة بنواح مختلفة والتى تساعد على تحقيق هدف المقابلة. وتعتبر المقابلة المقننة التى تحدد فيها النواحى التى يجمع عنها البيانات من أفضل الطرق.

٧ ـ الفحص الطبى:

حيث يتم الفحص البدنى الدقيق بواسطة طبيب يدرك بوضوح احتياجات العمل البدنية.

٨ ـ دراسة تاريخ العمل السابق:

حيث يتم الرجوع إلى المكتبات التى سبق أن عمل بها الفرد، وتستفسر عن تاريخ التحاقة بها وتاريخ ترك العمل وأسباب تركه العمل، ومرتبه، ودرجة كفاءته فى العمل، وسلوكه ومدى تفاوته مع زملائه ورؤسائه.

٩ ـ التعيين تحت الاختبار:

بعد جمع البيانات عن المتقدمين لشغل الوظيفة تجرى المفاضلة بينهم على أساس مدى استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم والشروط الأخرى. وتعد قائمة الناجحين الذين يصلحون للوظيفة. ولقد قررت قوانين العاملين فى مصر مبدأ وضع العامل تحت الاختبار، ويختار اختيارا نهائيا من تثبت صلاحيته فى فترة الاختبار.

١٠ ـ الاختيار النهائى:

اذا اثبت الفرد صلاحيته للوظيفه تم اختياره نهائيا للعمل وأدرج اسمه بصفة نهائية فى كشوف المرتبات والأجور.

٦/٥ قياس كفاءة أداء العاملين:

هناك شكلين أساسيين للتقييم هما: تقييم الوظائف Job evaluation وتقييم الآداء Performance Appraisal. ويقصد بالنوع الأول تقييم الوظائف بغرض التوصل إلى نظام سليم للأجور والمرتبات بالمنظمة، وتحقيق هذا الهدف سيرفع من الروح المعنوية للأفراد (Kaysins, Gundars, 1989 p.62) أما الشكل الثانى وهو ما يهمنا فى هذه الدراسة فيؤكد Koontz (1986, p.313) على أهمية إرتباط برنامج تقييم الأداء بالنظام الإدارى للمنظمه بحيث يكون جزء لا يتجزأ منه. على أن يهدف برنامج تقييم الآداء على قياس الآداء فى إنجاز الأهداف والخطط ومستوى أداء الفرد كمدير. ويعد أفضل الطرق لذلك يجب أن يتم تقييم المديرين مقابل مجموعة من الأهداف من الممكن إثباتها أو التحقق منها، وهو ما يطلق عليه مأتى الإدارة بالأهداف ويعتبر البنهاوى (١٩٨٤، ص٣١) قياس أداء الموظف من أهم عوامل نجاح المكتبه. وهو يشتمل على عنصرين: أولهما الملاحظات الشفوية غير الرسمية، وهى ملاحظات يومية، والثانى الملاحظات الدورية المكتوبة التى يقدمها الرئيس المباشر. ويقدم أحمد بدر (١٩٧٨، ص١١١) ثلاثة مقاييس لقياس كفـاءة أداء موظفى المكتبة الجامعـية هى:

(أ) سجلات الانتاج: وهى تشمل تبويباً لحجم العمل الذى ينجزه كل موظف بالمكتبة.

(ب) الاختبارات الدورية: وهى مجموعة إختبارات أعدت خصيصاً من أجل اختبار كفاءة أداء الموظفين ومدى تقدمهم وهى تتم بصفة منتظمة ودورية.

(جـ) نظم التقييم والترتيب Rating Systems. وتعتبر أكثر الطرق دقة فى القياس، وهناك نوعين منها:

الأول: نظم غير رسمية: وهى تعتمد على رأى الرئيس فى مرؤسيه أو التعرف على كفاءة وقدرة الموظفين عن طريق عقد اجتماعات لرؤساء الأقسام.

الثانى: نظم رسمية: وهى تعتمد على الإستبيان حيث يتضمن الصفات المطلوب ملاحظتها. وتعتمد هذه النظم على مقياس التمثيل الخطى أو البيانى.. والمقياس يحتوى على صفات أو أنشطة يتم قياسها داخل إجابات محددة (عال ـ متوسط ـ ضعيف مثلاً).

ويذكر أحمد بدر أن معظم المقاييس السابقة تخضع للتحيزات الشخصية، وإن كان تطبيقها الموضوعى يعتبر أداة إدارية ذات أهمية كبيرة فى قياس الأداء والكفاءة.

٥/٧ التدريب والتطوير المهنى للعاملين:

يشير محمد البنهاوى (١٩٨٤، ص٢٧) إلى أن إدارة المكتبة عليها أن تهتم بمسألة التدريب اهتماماً بالغاً منذ اليوم الأول الذى يتسلم فيه الموظف الجديد عمله، بغية زيادة كفاية الموظف ورفع روحه المعنوية ومساعدته فى ممارسة نشاطه المكتبى بثقة واعتداد وفى أداء عمله على نحو لائق. ويذكر أحمد بدر (١٩٧٨، ص١٠٨) نقلاً عن جلفاند ستة أساليب لتشجيع التطوير المهنى لموظفى المكتبة، وهى:

1. تعريف الموظفين الجدد بأقسام وإدارات المكتبة.
2. دليل العمل بالمكتبة.
3. إجتماعات الموظفين الدورية.

4. التدريب أثناء الخدمة.

5. الأنشطة المهنية خارج الجامعة.

6. التدريس والكتابة فى مجال المكتبات.

٨/٥ الترقيات ونظام الحوافز:

يذكر عادل حسن (١٩٧٨، ص١٨٤) عاملين هامين يجب دراستهما فى الترقيه هما الاقدمية أو طول مدة خدمة الفرد ودرجة الكفاءة والمقدرة التى يتمتع بها. ويؤكد أحمد بدر (١٩٧٨، ص١١٠) على أهميه كون معايير ترقى الأمناء هى نفسها معايير ترقية أعضاء هيئة التدريس الجامعيين... وإذا كانت الدراسات المتقدمة والحصول على الدرجات والنشر العلمى هى المعايير العادية اللازمة لترقية أعضاء هيئة التدريس، فيجب أن تكون هناك مرونه بالنسبة لتطبيق هذه المعايير على الأمناء الجامعيين. أما اذا اعتمد نظام الترقية بالمكتبة على الأقدمية المطلقة فانه بذلك يحرم العاملين الجدد من دافع قوى نحو تحسين إنتاجهم، فالترقية ستأتى فى دورها حسب طول مدة خدماتهم بغض النظر عن درجة كفاءتهم أو مقدار مجهودهم. وهنا ننصح بأن تصر إدارة المكتبة على إعطاء كفاءة الفرد وقدرته اعتباراً أكبر من الأقدميه فى الترقية. إذ يجب أن تكون الترقية هى المكافأة التشجيعية لأولئك الذين يبذلون قصارى جهدهم لزيادة معلوماتهم ومهارتهم فى العملية الإنتاجية والإرتقاء بها. فإذا تساوت الكفاءة بين فردين وجب أن تؤخذ الأقدمية فى الاعتبار لاختيار أحدها.

أما عن النظام الجيد للتحفيز أو الترغيب فيصفه Evans (1976، ص١٨٤) بأنه معقد جداً ومن الصعب قياسه. يمكن للرواتب أن تكون بمثابة حافظ قوى عندما ترتبط بالأداء أو الإنجاز. كما أن السماح بالزيادة فى وقت العمل مقابل مبلغ من المال يعتبر من أحد الحوافز القوية. أضف إلى ذلك أن معاملة المديرين لمرؤوسيهم

يجب أن تكون أساسها المساواة وأن تكون هناك قنوات للإتصال مفتوحه فيما بينهم. وسوف نتناول الحوافز بالتفصيل عند دراسة التوجيه.

٩/٥ ـ مدير المكتبة:

يرى أحمد ناصر (١٩٨٥، ص٢١) أن المدير فى المكتبات التقليدية عادة ما يكون هو الموظف الذى تسمح له أقدميته بين زملائه لتولى هذا المنصب، وهذا الشخص قد تولى وحدة أو أكثر من وحدات أو أقسام المكتبة، ولعله أن يكون رجل كتاب ناجح أى أنه موظف يحسن الفهرسة والتصنيف أو يحسن خدمة المراجع مثلاً، ولكنه نظراً لأقدميته يضطر لمواجهة موقف ادارة المؤسسة كلها، ولعله لو استمر يؤدى وظيفته الأولى الناجحه فى الفهرسة أو الخدمة لكان أفضل. ويؤكد أحمد ناصر على أن أنجح المديرين هو من كانت له شخصية قيادية بطبيعتها، أى أنه ينجح فى ممارسته للإدارة كهواية أكثر من ممارسته لها كعلم أو كفن.

ويوضح جدول (٥) الأعمال والمهام الخاصة بمديرى المكتبات الجامعية.

١٠/٥ ـ الوضع الأكاديمى لأمناء المكتبات الجامعيه فى مصر:

إن أمين المكتبة الجامعية لا يتعدى كونه موظف تم تعيينه ضمن مجموعة الوظائف النوعية التخصصية (مكتبات وثائق) على إحدى الدرجات الإدارية والتى تتراوح ما بين الثالثة والأولى تبعاً لعدد سنوات خبرته. وهو بذلك يقع ضمن ذلك القطاع العريض الذى يضم كافة الوظائف الأخرى التى تستلزم الحصول على مؤهل جامعى والتى تهدف أولاً وأخيراً إلى إتمام الوظائف اللازمه للحفاظ على سير عمل نظام الجامعة دون خلل أو إضطراب. ولهذا فإن أمين المكتبة يكون على نفس منزلة المحاسب أو الأخصائى الإجتماعى أو الموظف فى شؤون العاملين... وغيرها من الوظائف التى تحتويها الجامعة. وعلى الجانب الآخر تأتى الفئة الآخرى الرئيسيه وهى الفئة التى تضم أعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعيدين بالجامعة والتى

جدول (٥) الأعمال والمهام الخاصة بمديرى المكتبات الجامعية.

	الأعمال والمهام الخاصة بمديرى المكتبات الجامعية (أحمد بدر، ١٩٧٨، ص٨٩) (أحمد ناصر، ١٩٨٥، ص٢١)
1	إقتراح ميزانية المكتبة هلى لجنة المكتبة.
2	التخطيط لنمو وتطور المكتبة تبعاً لخطة نمو الجامعة ذاتها وترجمة إحتياجاته إلى متطلبات مالية وموظفين وتجهيزات وتوسعات... إلخ.
3	إعداد التقارير والمذكرات التى تفسر الاحتياجات والمتطلبات للإدارة العليا للجامعة.
4	الإشراف على الموظفين وإعدادهم.
5	توفير المبانى والتجهيزات المناسبة وتشغيلها بكفاءة وصيانتها.
6	بناء مجموعات ومقتنيات المكتبة.
7	أن تكون حجة ومرشد وموجه فى جميع القضايا الفنية والمهنية للموظفين الذى يعملون معه.
8	مشاركته فى لجان الإختبار والتعيين المرتبطة بالمكتبات.
9	مشورته المهنية فى إعداد البيليوجرافيات.
10	عضويته فى الجمعيات المهنية الوطنية والدولية.
11	حضور المؤتمرات.
12	الإسهام فى إثراء أدب المكتبات باعداده للمقالات أو الكتب للنشر.
13	تحديد الأنشطة التى يجب القيام بها وتجميعها داخل إطار الوظائف العريضة للمكتبة.
14	تحديد خطوط السلطة والمسئوليات والعلاقات الواجب توافرها داخل وبين الوحدات والأقسام.

تختلف مسمياتها الوظيفيه ودرجاتها الإدارية عن تلك المستخدمه فى القطاع السابق. وتعتبر هذه الفئة فى نفس الوقت هى فئة المستفيدين من المكتبات الجامعية. ونظراً

لتلك الفوارق والإختلافات فى المنزله والمكانه داخل النظام الإدارى للجامعة والقائمة بين فئة المستفيدين (أعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعيدين) والقائمين بالعمل داخل نظام المكتبات (أمناء المكتبات ومساعديهم) يعانى أمناء المكتبات من ضعف سيطرتهم على مكتباتهم وعدم تمكنهم من تطبيق أنه قوانين ولوائح من شأنها أن تنظم إجراءات العمل المكتبى. فعلى سبيل المثال تعانى معظم مكتبات الكليات والمعاهد التابعة لجامعة القاهرة من عدم مقدرتها على ضبط وتطبيق قواعد لخدمة الإستعارة الخارجية حيث نلحظ العديد من التجاوزات من قبل أعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعيدين وعدم التزامهم بتلك القواعد، ويقف أمين المكتبه إزاء تلك التجاوزات مكتوف الأيدى لا حول له ولا قوة حيث لا يجرأ على المطالبه أو السؤال. ويشير أحمد ناصر (١٩٨٥، ص٢٥) إلى مكانة مدير المكتبه فى جامعات الدول المتقدمة، حيث يحتل منصباً ادارياً عالياً فى تلك الجامعات ويدرج اسمه عادة فى قائمة رئيس الجامعة ونوابه و الأمين العام، وهو إلى جانب هذا المنصب الإدارى التنفيذى له وضع أكاديمى كأستاذ جامعى وعضو فى مجلس الجامعة فى معظم الأحيان.

وجدير بالذكر أن نشير إلى التجربة الرائدة التى قامت بها جامعة ولاية كاليفورنيا بأمريكا. يناقش Hers benger (1989, 361 ص) مدير مكتبات جامعة ولاية كاليفورنيا التحديات التى تواجه مدير المكتبة الجامعية حينما يكون مسئولاً عن مكتبة يعمل بها أمناء مكتبات ذوى مكانة أكاديمية ودرجات وظيفيه مثلها مثل تلك الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة. ففى عام ١٩٨٦ قامت جامعة ولاية كاليفورنيا بدمج أمناء المكتبات إلى السلم الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة سواء من ناحية المتطلبات اللازمه لشغل الوظائف أو متطلبات الترقية أو الرواتب... إلخ. فقد خلقت تلك الظروف والاحتياجات بعض التحديات الإدارية لمديرى المكتبة. فقد كان على مديرى المكتبه أن يتأهبوا لتلك الأوضاع الجديدة ذلك ولخلق مناخ جديد

للعمل يوفر لأمناء المكتبات متابعة أو مواصلة إحتياجات مستقبلهم المهنى وفى نفس الوقت يوجه قدراتهم وطاقتهم نحو تقديم خدمات مكتبية ذات فائدة أكبر للطلاب. وقد تبين من تلك التجربه أن قيادة وإدارة أمناء مكتبات من ذلك النوع يستلزم إستراتيجيات وأساليب موضوعه جيداً. وأنه على الرغم من وجود الحاجة إلى كثير من التجهيزات والترتيبات لذلك الوضع الجديد إلا أن شيء واحد يبقى وهو أن القيادة والإدارة الحكيمة هما العنصران اللذان بإستطاعتهما أن يخلقا تنظيما فعالاً من مجموعة من الأفراد.

دراسة حالة (٦): أعداد ونوعيات العاملين

أعدت جمعية المكتبات البحث الأمريكية دراسة حول تكاليف الهيئة العاملة بالمكتبات وميزانيات تلك المكتبات. ولقد تم اختبار وفحص عمليات التوظيف خلال الفترة من ١٩٦٣/٦٢ حتى ١٩٨٤/٨٣ وربطتها بأنماط التوظيف والنمو. وقد كان من ضمن نتائج هذه الدراسة:

ان الزيادة فى المجموعات المضافة سنوياً للمكتبة يصاحبها زيادة فى أعداد الموظفين، إلا ان الفترة الزمنية الأخيرة من الدراسة كانت هناك زيادة فى المجموعات المضافة ولكن لم يصاحبها نفس النسبة من الزيادة فى أعداد الموظفين. فما تفسيرك لذلك.

دراسة الحالة (٧): توصيف الوظائف

تتناول هذه الدراسة التعليق على توصيف الوظائف المستخدم فى إحدى المكتبات الجامعيه والذى يتناول الوظائف التالية:

١ ـ أخصائى وثائق ومكتبات أول.

٢ ـ أخصائى وثائق ومكتبات ثان.

٣ ـ أخصائى وثائق ومكتبات ثالث.

٤ ـ مدير ادارة مكتبة كلية/ معهد.

المجموعة النوعية: التخصصيـــــه
الوظائـــف: المكتبات والـوثائـــق
الدرجـــة: الأولى (٢٠٨٨/١٤٠)

اسم الوظيفة : أخصائى وثائق ومكتبات أول

الوصف العام:

ـ تقع هذه الوظيفة بالاداره العامه للمكتبات
ـ يختص شاغل هذه الوظيفة بالاشراف على اعمال التزويد والفهرسه والتصنيف وترتيب الكتب والمكتبات.

واجبات ومسئوليات الوظيفة:

ـ يخضع شاغل هذه الوظيفه للتوجيه العام للرئيس المختص.
ـ الاشراف على النظم الخاصه بالاستعاره وارشاد الباحثين والقراء.
ـ الاشراف على عمليات الاعارة الداخليه والخارجية طبقا للوائح والقرارات .
ـ الاشراف على اعداد القوائم البيبليوجرافيه.
ـ دراسة المذكرات والتقارير الخاصه بالمكتبه تمهيداً لعرضها على مدير الإدارة المختص.
ـ الاشراف على اعمال التوثيق واعداد ونشر المستخلصات.
ـ القيام بما يسند إليه من اعمال أخرى مماثله.

التأهيل:

ـ مؤهل دراسى عال مناسب إلى جانب توافر الخبره المتخصصه أو التدريب المتخصص فى مجال العمل.

ـ قضاء مده بينيه قدرها ٦ سنوات على الأقل فى وظيفه من الدرجة الأدنى مباشره.

أمين عام الجامعه

المجموعة النوعية : التخصصيـــــه
الوظائـــف : المكتبات والـوثائـــق
الدرجـــة : الثانية (١٩٠٨/٨٤٠)

اسم الوظيفة : أخصائى وثائق ومكتبات ثان

الوصف العام :

- تقع هذه الوظيفة بالاداره العامه للمكتبات، مكتبة كليه/ معهد.
- يختص شاغل هذه الوظيفة بالقيام باعمال التزويد والفهرسه والتصنيف وترتيب وصيانه الكتب بالمكتبات.

واجبات ومسئوليات الوظيفة :

- يخضع شاغل هذه الوظيفه للإشراف المباشر لرئيس القسم المختص.
- وضع النظم الخاصه بالاستعاره وارشاد الباحثين والقراء.
- اعداد القوائم الببليوجرافيه.
- التوثيق واعداد ونشر المستخلصات.
- الاشراف على عمليات الاعاره الداخليه والخارجيه طبقاً للوائح والقرارات.
- القيام بما يسند إليه من اعمال أخرى مماثله.

التأهيل :

- مؤهل دراسى عال مناسب إلى جانب توافر الخبره المتخصصه أو التدريب المتخصص فى مجال العمل.
- قضاء مده بينيه قدرها ٨ سنوات على الأقل فى وظيفه من الدرجة الأدنى مباشره.

أمين عام الجامعه

المجموعة النوعية: التخصصيــــــه
الوظائــف: المكتبات والـوثائــق
الدرجــــة: الثالثه (٥٧٦/٦٠٨)

اسم الوظيفة: أخصائى وثائق ومكتبات ثالث

الوصف العام:

ـ تقع هذه الوظيفه بالاداره العامه للمكتبات، مكتبه كليه/ معهد.
ـ يختص شاغل هذه الوظيفة بالقيام بأعمال التزويد والفهرسه والتصنيف وترتيب وصيانه الكتب بالمكتبات.

واجبات ومسئوليات الوظيفة:

ـ يخضع شاغل هذه الوظيفه للأشراف المباشر لرئيس المختص.
ـ القيام باعمال فهرسه وتصنيف مقتنيات المكتبه طبقا للقواعد المعروفه.
ـ القيام باعمال تزويد المكتبه بالكتب والمراجع والدوريات.
ـ اعداد بطاقات الفهارس المختلفه طبقا لقواعد الفهرسه الفنيه المقرره.
ـ تصنيف الكتب والبطاقات الخاصه بالفهارس المختلفه.
ـ اعداد فهرس مطبوع بمحتويات المكتبه.
ـ ترتيب بطاقات الفهارس المختلفه فى الأدراج المخصصه لها.
ـ قيد الكتب والمخطوطات والمسورات والخرائط التى ترد إلى المكتبه عن طريق الشراء أو التبادل أو الاهداء.
ـ القيام باعمال الاعارة الداخليه والخارجيه بالمكتبة.
ـ القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثله.

التأهيل:

ـ ليسانس آداب (وثائق ومكتبات) حديث التخرج.

أمين عام الجامعه

المجموعة النوعية: التخصصيـــــــه

الوظائــــف: المكتبات والـــوثائــــق

الدرجـــة: الأولـــــــى

اسم الوظيفة: مدير اداره مكتبه كليـــــه / معهـــــد

الوصف العام:

ـ تقع هذه الوظيفة بالاداره العامه للمكتبات الجامعيه.

ـ يختص شاغل هذه الوظيفه بالاشراف على جميع الاعمال المتعلقه بمكتبات الكليه والمعهد.

واجبات ومسئوليات الوظيفة:

ـ يخضع شاغل هذه الوظيفه للتوجيه العام لوكيل الكليه أو المعهد المختص والتوجيه الفنى لمدير عام المكتبات الجامعيه.

ـ الاشراف على وضع برامج العمل اليومى فى المكتبة والاشراف على العاملين وتقديم المشوره الفنيه والاداريه لحل مشكلات العمل.

ـ تقديم التقارير بعد دراستها إلى وكيل الكليه.

ـ تحريك المجموعات المكتبيه والاشراف على لجان الجرد ودراسه الموضوعات للعرض على لجنه المكتبه ووكيل الكليه والمدير العام للمكتبات.

ـ الاشراض على سير العمل بمكتبه الكليه أو المعهد.

ـ حضور الاجتماعات التى يتطلب العمل حضورها.

ـ حضور اجتماعات لجنه المكتبه بالكليه بصفته مقرراً للجنه والمسئول عن صياغه محاضرها ومتابعه قراراتها.

ـ إجراءات التزويد والعمل على تطورها لمقابله احتياجات العمل.

ـ الاشراف على فحص العينات وعروض الناشرين والموردين وعمليات تثمين الكتب النادره.

ـ الاشراف على عمليات التبادل والاهداء التى تتم عن طريق مكتبه الكليه وعمل الدراسات والاحصائيات الخاصه بها.

- الاشراف على وتنفيذ ومراقبه الميزانيه الخاصه بشراء الكتب والدوريات.
- اعداد التقارير ورفعها إلى السلطه الاعلى.
- التعاون مع المدرين لتنسيق العمل بين اجهزتهم.
- القيام بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثله.

التأهيل:

- مؤهل عال إلى جانب توفير الخبره المتخصصه فى مجال العمل.
- قضاء مده قدرها ٦ سنوات على الاقل فى وظيفه من الدرجه الادنى مباشره.

دراسة الحالة (٨) : تحقيق أقصى إستفاده من أمين المكتبة :

حينما بدأ سعيد فى اعداد التقرير الذى سيقوم به للترقيه إلى منصب أمين مكتبة أول فى مكتبة الثقافة العامة، تبين له أن معظم الأعمال التى كان يقوم بتنفيذها ليست أعمالاً فنيه بالدرجة الأولى. فقد أظهر التحليل التمهيدى للأعمال التى يقوم بها ما يلى:

	نسبة الوقت المستغرق	المحتوى أو المضمون الفنى
ـ ادارة المجموعات (الاختيار، مراجعة المقتنيات، اعداد الطلبات، التدقيق الببليوجرافى)	٪١٥	٪١٠
ـ الدوريات (الاختيار، متابعة الورود، العرض، الحصول على الاعداد المفقودة)	٪١٠	٪٢
ـ العمل فى قسم الاعارة.	٪٢٠	٪٠
ـ الترفيف والترتيب.	٪١٠	٪١
ـ الاعارة المتبادلة بين المكتبات.	٪٢	٪١
ـ الاستعلامات.	٪١٥	٪١٠
ـ حجز المجموعات.	٪٢	٪١
ـ تعليم المستفيد.	٪٥	٪٥
ـ أعمال اللجان.	٪٤	٪٤
ـ الاشراف / التدريب.	٪٥	٪٥
ـ المطبوعات.	٪٥	٪٥
ـ واجبات أخرى.	٪٧	٪٣
المجمـــوع	٪١٠٠	٪٤٧

عندما أظهر سعيد قلقه للمدير المسئول، كان المدير متعاطف ولكن ليس بدرجه كبيره فأثار قضية تتعلق بالأقسام والكليات الأكاديميه للمكتبات بأنها تعطى الانطباع بأن دراسات المكتبات خاليه أو مجرده من الأعمال الروتينية، إلا أن الحقيقة ان معظم العمل المهنى عبارة عن اعمال روتينيه وأن سعيد يعتبر محظوظ لأنه قد استغرق تقريباً نفس وقت عمله فى أعمال مهنية.

وقد أخذ سعيد يسترجع أيام دراسته فى جامعة الاسكندرية للحصول على ليسانس المكتبات ثم دراسته للماجستير فى جامعة القاهرة وأن هذه الدراسات كانت بمثابة وقت ضائع فى حياته.

وقد نصح المدير سعيد بأن يلتحق ببرنامج ليوم واحد قد يشجعه على اعداد التقرير الخاص به. وفى هذا البرنامج يعلم المتدربين على النقد البناء لمكتباتهم التى يعملون بها.

وبعد انتهاء البرنامج جلس سعيد مع أحد المحاضرين ليناقش تقريره.

وقد علق المحاضر على التقرير بأنه يجب أن يحوى معظم المعلومات المناسبة وأن يعطى الفرصة للقارئ أن يقرر ما إذا كانت انتقاداته تم تبريرها أم لا فليس المفروض على سعيد أن يضع حلولاً لكل مشاكل المكتبة ولكن أن يضع اقترحات بناءة للتحسين. وفى ضوء هذه النصيحه قام سعيد بوضع مقدمه لتحليل أعماله تضم حقائق وثيقة الصلة بالمكتبة التى يعمل بها وهى كما يلى:

مكتبة الثقافة العامة.

تضم المكتبة ١٥٠,٠٠٠ كتاب، ومجموعة كبيرة من المواد السمعية والبصرية وعدد من المجموعات الخاصة. وتتكون المكتبة من ثلاثة طوابق. يضم الطابق الأرضى خدمة الأعارة، بينما يضم الطابق الثانى خدمة المراجع.

العاملون: أربعة مهنيين هم: مدير المكتبة ـ مساعد مدير المكتبة ـ اثنان من أمناء المكتبات. وخمسة من غير المهنيين.

مواعيد العمل: طوال العام من ٩ صباحاً حتى ٩ مساء من أيام السبت حتى الخميس. أيام العطلات من ٩ صباحاً حتى ٥ مساء من أيام السبت حتى الخميس.

الاستخدام: يتم اعارة ١٥٠,٠٠٠ كتاب فى العام الواحد، وحوالى ٣,٠٠٠ مواد سمعى وبصرى.

ساعات عمل العاملين: يعمل كل العاملين المعينين كل الوقت:

يوم واحد من ٩ صباحاً إلى ٤,٣٠ ظهراً

وثلاثة أيام من ٩ صباحاً إلى ٥ مساء

ويوم واحد من ١ ظهراً إلى ٩ مساء

ويتولى غير المهنيين أعمال الاعارة ومكتبة المواد السمعيه والبصرية وترفيف وترتيب المجموعات. ويتولى المهنيين خدمة المراجع. أما منصب سعيد وهو فى درجة مساعد أمين مكتبة فيأخذ على عاتقه المساعدة فى الترتيب والترفيف وخدمة الاعارة. ويعمل فى خدمة المراجع وخاصة الدوريات. كما يرغب سعيد فى القيام بدور فى تعليم المستفيدين الا أن سياسة المكتبة تمنع ذلك بسبب عدم تأهله لذلك ويمكن ان يكون ذلك هو السبب الرئيسى وراء سعيه للترقى.

تعمل كل اجراءات التزويد والفهرسة والتكشيف بشكل آلى فى ادارة الخدمات الفنية.

كيف يمكن استخدام دراسة الحالة:

تتقابل مجموعات صغيرة من المتدربين لمناقشة ما يلى:

* نقاط الضعف فى المكتبة.

* كيف يمكن للمكتبة ان تحسن من الوضع الحالى لتقديم خبرات جيده للمهنين الجدد وتحقيق أقصى استفاده من العاملين.

دراسة الحالة (٩): طلب شغل وظيفتى أمين مكتبه ومساعد أمين مكتبه بمعهد الدراسات المصرفية

يعتبر معهد الدراسات المصرفية إحدى ثمرات التعاون بين البنك المركزى والبنوك العامله فى الدولة. يرجع تاريخ انشاء المعهد إلى عام ١٩٧٠، وكان يطلق عليه فى ذلك الوقت اسم «مركز الدراسات المصرفية» ثم تغير الاسم ليصبح باسمه الحالى عام ١٩٨٢، ويهدف المعهد إلى: رفع كفاية الأداء فى الجهاز المصرفى وزيادة الكفاءة الفنية للعاملين فى البنوك وذلك عن طريق تقديم برامج تعليمية وتدريبية للملتحقين بالمعهد من العاملين فى البنوك بما يكفل اعداد وتدريب الكوادر الوطنية العاملة فى هذا المجال وتأهيلها لشغل المراكز القياديه. فضلاً عن تقديم الدراسات المتخصصه واعداد البحوث فى المجالات المصرفية والماليه بما يؤدى إلى ترشيد العمل المصرفى وزيادة فاعليته. تعتبر مكتبة معهد الدراسات المصرفية من نوع «المكتبات المتخصصه» فهى تهدف إلى تزويد المعهد بالمعلومات اللازمة لتحقيق أهدافه ووظائفه. وهى لذلك تضطلع بالوظائف التالية:

١ ـ تجميع وتنظيم الانتاج الفكرى الصادر فى مجال الدراسات المصرفية بالدولة والعالم العربى والعالمى.

٢ ـ تيسير سبل الوصول والاستفادة من الأوعية المختلفة المنشوره بالدولة والعالم العربى والعالمى.

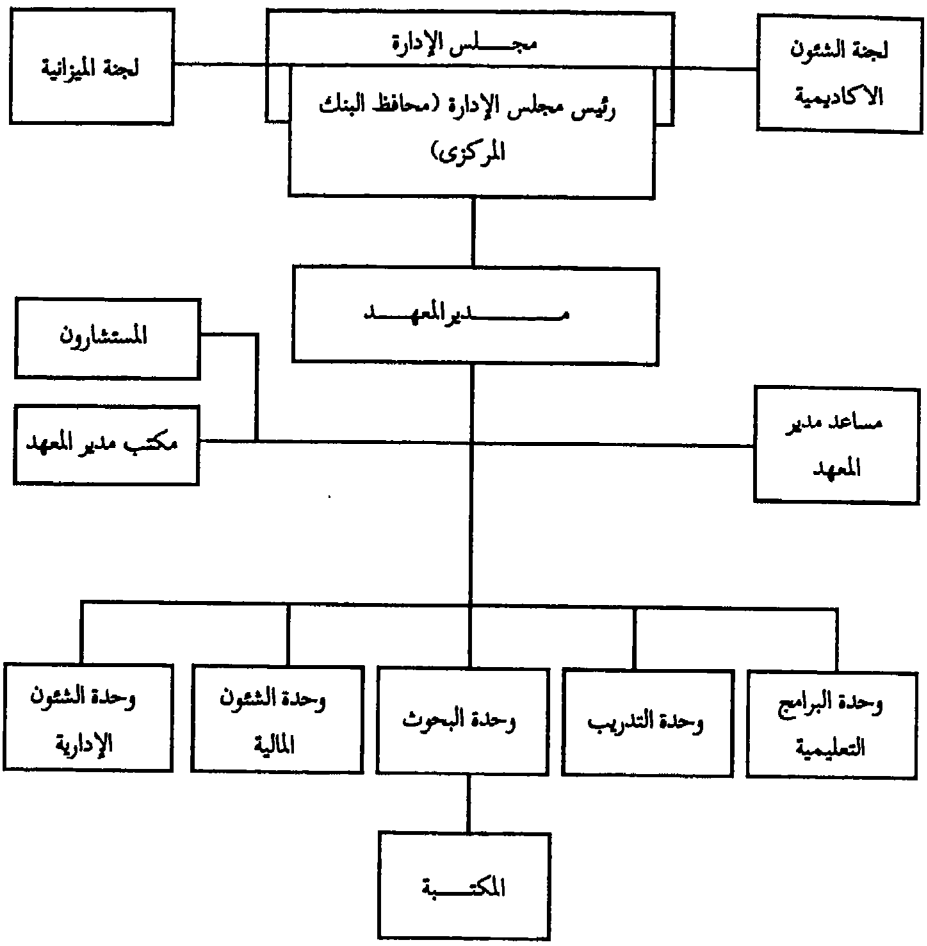
٣ ـ تجميع تنظيم وتقديم مصادر المعلومات المختلفة المساندة للبرامج التعليمية بالمعهد.

٤ ـ توفير المعلومات اللازمة فى مجالات العمل المصرفى المختلفة والبنوك والمؤسسات المالية والتطورات الحديثة فى هذا المجال من أجل مساندة أهداف سياسة المعهد التدريبية.

٥ ـ تقديم خدمات معلومات مختلفة فى مجال البحوث المالية والمصرفية وذلك لخدمة أهداف سياسة البحوث بالمعهد.

موقع المكتبة فى التنظيم الإدارى للمعهد :

تتبع المكتبة وحدة البحوث والممثلة فى الهيكل التنظيمى التالى لمعهد الدراسات المصرفية.



مجموعات المكتبة:

تشير سجلات المكتبه إلى الأرقام التالية:

عدد عناوين الكتب الأجنبيـــة = 6366 عنوان.

عدد عناوين الكتب العربيـــة =2296 عنوان.

عدد عناوين الدوريات الأجنبية = 130عنـوان.

عدد عناوين الدوريات العربيـــة = 22 عنـوان.

وأخيراً فإن المعهد يرغب فى تعيين أمين مكتبه ومساعد له للقيام بأعباء المكتبه. حيث يتولى أمين المكتبه اجراءات تجميع وتنظيم وتيسير سبل الأفادة من أوعية المعلومات بينما يتولى المساعد إجراءات ترفيف الكتب والاشراف على المخزن والقيام بخدمات التصوير ولهذا الغرض فقد قام المعهد بنشر اعلان فى الصحف اليومية يطلب فيه امين مكتبه حاصل على درجة الماجستير فى المكتبات أو ليسانس مكتبات مع خبرة أربع سنوات ومساعد أمين مكتبه حاصل على ليسانس المكتبات مع خبرة سنتين على الأقل والمطلوب هو الإعداد لمقابلة المتقدمين لشغل تلك الوظائف وتحديد طبيعة الأسئلة التى يمكن ان تشتمل عليها المقابلة.

دراسة الحالة (١٠) : استمارة مقابلة للمتقدمين لوظيفة أمين مكتبه.

تم اعداد الاستمارة المرفقة للاستعانه بها أثناء مقابله المتقدمين لشغل وظيفة أمين مكتبه بإحدى المؤسسات بالدولة. والمطلوب هو فحص أقسام الاستماره وطبيعة الأسئلة المتضمنه وتحديد طبيعة المكتبه وطبيعة المؤسسة التى ترغب فى شغل هذه الوظيفة.

*** تتكون الاستماره من أربعة أقسام هى:**

١ ـ المهارات اللغوية.

٢ ـ السمات الشخصية.

٣ ـ المعلومات فى التخصص.

٤ ـ مدى الاستفاده من الخبرات السابقة.

اسم المُتقدم:
....
....

أولاً: المهارات اللغوية:

١/١ ـ اللغة العربية:	٠	١	٢	٣	٤
ـ المحادثة	☐	☐	☐	☐	☐
ـ الكتابة	☐	☐	☐	☐	☐
١/٢ ـ اللغة الانجليزية:					
ـ المحادثة	☐	☐	☐	☐	☐
ـ الكتابة	☐	☐	☐	☐	☐

لغات أجنبيه أخرى

المجمـــوع مـــن (٨) ☐

ثانياً: السمات الشخصية:

٢/١ ـ التعاون مع الزملاء	☐	☐	☐	☐	☐
٢/٢ـ اقتراح وعرض الأفكار	☐	☐	☐	☐	☐
٢/٣ ـ الحكمة فى التصرف وقت الغضب	☐	☐	☐	☐	☐
٢/٤ ـ متابعة التطورات والأحداث	☐	☐	☐	☐	☐

٢/٥ ـ الإنتماء والولاء للعمل ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٢/٦ ـ القيادة الرشيده ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٢/٧ ـ الاستعداد للقيام بأعمال أخرى

لا تدخل ضمن مسئوليات وظيفته ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٢/٨ ـ المظهر العام اللائق ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المجمـــوع مـــن ☐
(٣٢)

ثالثاً: المعلومات فى التخصص (المكتبات والمعلومات):

	٠	١	٢	٣	٤
٣/١ ـ ما هى السمات الخاصة بالمكتبة المتخصصة؟ (تزويد ـ عمليات فنية ـ خدمات)	☐	☐	☐	☐	☐
٣/٢ ـ ما هى سياسة تنمية المقتنيات؟	☐	☐	☐	☐	☐
٣/٣ ـ ما المقصود بتكنولوجيا المعلومات؟ وما هى تطبيقاتها فى المكتبات؟	☐	☐	☐	☐	☐
٣/٤ ـ هل للمستفيد دور فى توجيه سير عمل المكتبة؟ وكيف يمكن لك التعرف على احتياجات واهتمامات المستفيدين من المكتبة؟	☐	☐	☐	☐	☐

٥/٣ ـ ما هى أحدث التقنيات والمعايير المستخدمه فى العمليات الفنية فى المكتبات؟ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٦/٣ ـ كيف يمكن لك أن تحول مكتبة تقليدية إلى مركز معلومات متخصص؟ وما هى الإجراءات اللازمة لذلك؟ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٧/٣ ـ ما هى خطوات انشاء نظام آلى محسب فى المكتبة؟ وما هو دور أمين المكتبة فى ذلك؟ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٨/٣ ـ كيف يمكن لك أن تجعل مكتبتك «متميزة» عن سائر المكتبات المشابهه؟ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٩/٣ ـ ما المقصود بلائحة المكتبة؟ وما أهميتها للمكتبة؟ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

المجمـــوع مـــن (٣٦) ☐

رابعاً: مدى الاستفادة من الخبرات السابقه فى العمل:

١/٤ ـ ما المقصود بالمعلومات المصرفية؟ . ١ ٢ ٣ ٤

وما هى أهم مصادرها؟؟ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٢/٤ ـ ما المقصود بخدمات الاحاطة الجارية؟

وما هى أنواعها؟؟ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

٣/٤ ـ الخبره فى معالجة أوعيه معلومات متخصصة

فى موضوعات: الاقتصاد ـ الماليه المحاسبة ـ البنوك ـ الإدارة... □ □ □ □ □

٤/٤ ـ الخبرة فى استخدام وتطبيق التقنيات الآتية: ـ

خطة تصنيف ديوى العشرى ـ □ □ □ □ □

قائمة رؤوس موضوعات عربية ـ □ □ □ □ □

قائمة سيرز لرؤوس الموضوعات ـ القواعد الأنجلو أمريكيه للفهرسة □ □ □ □ □

٥/٤ ـ الخبرة فى تقديم المعلمات المساندة لاتخاذ القرارت بكافة مستوياتها؟ □ □ □ □ □

٦/٤ ـ الخبرة فى الإعداد لجلسات اللجان وكتابة المحاضر والتقارير؟ □ □ □ □ □

٧/٤ ـ الخبرة فى مجال الأبحاث العلمية؟

التحضير ـ تحليل البيانات ـ عرض البيانات تقديم النتائج ـ إخراج البحث. □ □ □ □ □

مجموع الدرجات:

القسم الأول: ○ مـــن ٨

القسم الثانى : ○ مـــن ٣٢

القسم الثالث : ○ مـــن ٣٦

القسم الرابع : ○ مـــن ٢٨

المجمـــوع مـــــن (٢٨) □

المجموع الكلى من ١٠٤ □

الفصل السادس

التوجيه والرقابة والتنسيق

٦/١ ـ التوجيه.
٦/٢ ـ الرقابة.
٦/٣ ـ التنسيق.

التوجيه: Directing

يؤكد زكى محمود هاشم (١٩٧٩، ص١٢٠) على أهمية التوجيه وحيويته كمرحلة أو خطوة فى العملية الإدارية تهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمشروع من خلال القيادة الرشيدة Leadership وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وضرب المثل لهم فى التصرفات. كذلك تتضمن العملية التوجيهية توفير بيئة العمل المناسب Work environmemt التى تعاون فى إطلاق العاملين لقدراتهم الإبداعية Creative Powers لما فيه صالح المشروع. ويمارس التوجيه الفعال فى ضوء فهم طبيعة السلوك البشرى Human Behavior ومحاولة توجيه هذا السلوك الوجهة المرغوبة. ويلخص سيد محمود الهوارى (١٩٧٠، ص٤٧٩) مفهوم التوجية فى العبارة التالية: التوجية هو:

«الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف». فالتوجية ـ اذن ـ ليس تنفيذاً للأعمال وإنما توجية الآخرين فى تنفيذهم للأعمال. ويعرف إبراهيم الغمرى (١٩٧٨، ص٢٩٨) التوجيه على أنه:

«العملية التى تضمن تنفيذ العاملين للمهام الملقاة على عاتقهم، فأغلب الأعمال التى تتم تتطلب تضافر الجهود البشرية لمجموعة من الأفراد، يتم ذلك عن طريق إتباع نمط قيادى ملائم يسعى لتحقيق نوع من الاتصال الفعال معهم وذلك بتحفيزهم بالأسلوب الملائم لحاجاتهم البشرية».

ويتضح لنا من التعريفات السابقه أن التوجيه قوامه ثلاث وظائف رئيسيه هى القيادة الفعالة والتحفيز وأخيراً الاتصال الكفء.

أبعاد وظيفة التوجيه:

تعددت النظريات المفسرة لكيفية توجيه الجهود البشرية نحو تحقيق أهداف المشروع. وبصفة عامة تتبلور هذه النظريات فى ثلاثة أبعاد رئيسيه لوظيفة التوجيه وهى القيادة الرشيدة Leadenship والتحفيز الجيد Motivation والاتصال الفعال Communication. وسوف نتناول كل بعد من هذه الأبعاد بالدراسه والتفصيل.

أولاً: القيادة Leadership

التعريف: يُقدم كمال حمدى أبو الخير (١٩٧٥، ص٣٢٣) تعريف القيادة نقلاً عن الأستاذان «هايمان وهيلجرت» والذى ينص على ما يلى:

«القيادة هى القدرة التى يمتلكها أحدهم فى التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم... وهذا يعنى أن أى إنسان يكون قادراً على التأثير فى الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك، فانه يقوم بمهمته كقائد.»

ويقول «ارنست ديل» فى كتابه «الإدارة: النظرية والتطبيق ـ (كمال حمدى أبو الخير، ١٩٧٥، ص٣٢٥):

«.... على أى حال.. مازال هناك تأكيد حتى الآن على حقيقة معترف بها فى شخصية القائد، هذه الحقيقة.. هى أن القائد يستطيع أن يمارس تأثيراً واسعاً فى أداء الذين يعملون تحت قيادته.

ويُعرف كيلى ولازد القيادة بأنها:

«عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة فى مهمة تحديدها للأهداف والحصول عليها.» (سيد محمد الهوارى، ١٩٧٠، ص٤٩٨)

ويُعرف حامد أحمد رمضان (١٩٨٢، ص٣١٩) القيادة بأنها:

«عبارة عن مراحل علاقات شخصية متبادلة التى بواسطتها يستطيع المدير التأثير على العاملين من أجل تنفيذ أهداف أو مهام معينة».

ويُعرف Koontz (1986, p.360) القيادة بأنها:

«عملية التأثير على الأفراد مما يجعلهم يعملون بجد وحماس نحو إنجاز أهداف المنظمة.»

وتنبذ النظرية الحديثة فى الإدارة ذلك الأسلوب التقليدى الذى يركز على أن القادة يولدوا بمواهب قيادية. لقد أثبتت الدراسات الحديثة فى الإدارة أن القيادة الرشيدة إنما تتكون من التفاعل بين عدد من العوامل المعقدة هى، القائد نفسه The Leader والتابعين (المرؤوسين) Followers والموقف Situation الذى تمارس فيه وظيفة القيادة.

القيادة والإدارة:

على الرغم من أن المتعارف عليه أن المدير الفعال يكون بالتأكيد قائد فعال وأن القيادة وظيفة أساسية للمديرين، إلا أن الإدارة تعنى الكثير بالإضافة إلى القيادة. ويؤكد إبراهيم الغمرى (١٩٧٨، ص٣٠١) على أن المشروع الذى تتم قيادته بطريقة سليمة هو ذلك المشروع الذى يستطيع استخدام النظم والطرق الإدارية الاستخدام الإنسانى الأكفأ. فالقيادة وحدها لا تكفى. ذلك لأن القيادة تستمد نجاحها إلى درجة كبيره من اعتمادها على المفاهيم والطرق العلمية السليمة للإدارة، فهى التى تساندها وتمنحها الجو الملائم لمزاولة صفاتها الفعالة. وكثيراً ما نجد العديد من القادة الذين يتمتعون بالصفات المثالية للقيادة الفعالة ولكن تنقصهم القدرة أو الوسائل اللازمة لترجمة تلك القيادة ترجمة واقعية وموضوعية، الأمر الذى يؤدى عادة إلى الفشل.

نماذج القيادة Leadership Styles

أسفر البحث الإدارى عن وجود نماذج قيادية مختلفة بين القادة والتى تحددها فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم. وبالإضافه إلى ذلك فهى تعتمد على نوع التابعين أو المرؤوسين وكذلك البيئة أو الجو السائد فى تنظيم المشروعات ذاتها. وهناك أكثر من مدخل لتمييز النماذج القيادية:

أولاً: تقسيم القيادة إلى:

- قيادة إيجابية.
- قيادة سلبية.

وذلك على أساس نوع المدخل الذى يتبعه القائد ليؤثر على مرؤوسيه كتابعين. فهو إما أن يعمل على تحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من المشروع والعاملين وبالتالى يكون المدخل المستخدم فى القيادة مدخلاً إيجابياً Positive Leader-shipوعلى الجانب الآخر قد يعتمد القائد على أسلوب التخويف والعقاب والتهديد والإكراه لتوجية مرؤوسيه نحو أهداف المشروع، وفى هذه الحاله يتصف هذا المدخل بالسلبية Negative Leadership حيث يعتمد على الرقابة الشديدة واستغلال السلطة الرسمية للقائد فى توقيعه للجزاءات والعقوبات لإرغام المرؤوسين على العمل.

ويشير زكى محمود هاشم (١٩٧٩، ص٢١٥) إلى التقسيم الشائع لنماذج القيادة والذى يصنف النماذج القيادية فى ثلاثة نماذج أساسية على الوجه التالى:

1. القيادة الأوتقراطية أو التسلطية Autocratic or Authoritarian Leadership فى هذا النموذج يبقى اتخاذ القرار حقاً للقائد وحده. وهنا يحجم القائد عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره ويركزها فى يده بحيث تنتهى عنده كافه العمليات الإدارية. والواقع أن هذا الأسلوب يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا ولا يتيح لهم فرصة التقدم والنمو.

2. القيادة الديمقراطية أو المشاركة Democratic or Participative Leadership فى هذا

النموذج يعمل القائد من خلال الترغيب والحث وليس من خلال التخويف وفرض السلطة. فالقائد هنا يستشير مرؤوسيه ويأخذ آراءهم ويشركهم فى اتخاذ القرار ويفوض كثيراً من سلطاته إليهم. ويساهم هذا النموذج فى رفع معنويات العاملين.

3. القيادة غير الموجهة Laissez- Faire or Free- Rein Leadership فى هذا النموذج يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح فى حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة.

وقد يصل هذا الأسلوب القيادى إلى حد فقدان المدير للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإدارى وفقدان القدرة على القيادة فى ضوء فلسفة المشاركه.

وتتفاوت المداخل القيادية المطبقة فعلياً فى المكتبات. فمنهم من هو الآمر الناهى ولا أحد سواه له الحق فى اتخاذ القرار فيما يخص شؤون المكتبه. كذلك نجد القائد المثالى الذى يحترمه ويطيعه كافة العاملين بالمكتبه من دافع الحب والإقتناع، فهو ديمقراطى يشارك العاملين معه فى اتخاذ القرارات التى من شأنها أن تحدث اية تغيرات جوهريه فى المكتبة. وأخيراً نجد أيضاً ذلك النوع من القيادة غير الموجهة والتى يتنازل فيها مدير المكتبه عن سلطاته للعاملين بالمكتبه بحجة انشغاله الدائم وعدم توافر الوقت للمناقشة وتبادل الآراء بخصوص شؤون المكتبه وتكون العبارة الملازمه له فى الرد على كل سؤال أو استفسار أو عند اتخاذ قرار ما بخصوص شيء يهم العمل بالمكتبة هى: «إجتمعوا معاً وناقشوا الأمر وتوصلوا إلى الحل المناسب ثم أخبرونى به لكى أكون على دراية بقراركم النهائى، وشكراً» هذه هى السلبية بعينها. ولكن ما هى مبررات تلك القيادة السلبية؟ وهل هى بإرادة المدير أم بغير إرادته؟ هناك العديد من نقاط الاستفهام والتى يمكن أن تكون محل دراسة وبحث أخرين. ومع ذلك فإن رجل الإدارة الكفء هو الذى يشعر مرؤوسيه أن مقترحاتهم يمكن أن يؤخذ بها وأن بعضاً من سلطاته يمكن أن يفوض لهم، ولكن من المهم أن يعلموا أن المجموعة لها قائد واحد حازم له الرأى النهائى، وأنه هو هذا القائد.

لعل من الدراسات الهامة فى هذا الموضوع تلك الدراسات التى يشير إليها كمال حمدى أبو الخير (١٩٧٥، ص٣٥١) والتى قام بها أعضاء معهد الدراسات الاجتماعيه بجامعة ميتشجان عام ١٩٤٧ . فقد اهتم هذا المعهد بدراسة «العلاقة بين نوع الاشراف، والروح المعنوية، وإنتاجية الموظفين». ولقد أثبتت الدراسات أهمية القيادة ودورها الاشرافى فى رفع الروح المعنوية للعاملين، وبالتالى الارتفاع بالكفاءة الإنتاجية.. وذلك بالنسبة لجميع المستويات فى الهيكل التنظيمى.. ابتداء من قمة الهرم.. حتى قاعدة البناء.. ولقد ركز هؤلاء العلماء على الإشراف على مستوى الإدارة الوسطى، أو الإدارة الإشرافية، والتى تعنى رؤساء العمال أو من هم فى مستواهم، والذين يؤكدون على وجود أسلوب فعال لاتصالات العمل، سواء من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى.. بحيث يتمكن هذا الأسلوب الفعال لاتصالات العمل من توضيح أهداف المشروع للقوى العاملة، وكذلك الاستماع إلى مقترحات الموظفين، وإعطاء احتياجاتهم العناية الكافية.. والذهاب فى ذلك الحد الذى يكون فيه هؤلاء المشرفون على إستعداد للكفاح من أجلهم عندما يكون ذلك ضرورياً.

القيادة والرئاسة :

إن الفرق الأساسى بين الرئيس الإدارى وبين القائد هو أن الأول يعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من أعلى، تلك السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته. وهو فى هذا يعتبر مفروضاً على الجماعة، أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها. ويقتبس سيد محمود الهوارى (١٩٧٠، ص٥٠١) العبارة التالية نقلاً عن حلقة دراسية نظمتها المنظمة العالمية لحرية الثقافة فى موضوع المشاكل الإدارية وهى:

«فالقيادة تنبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، شاعرة شعورها مستمدة منها سلطاتها أما الرياسة فتستمد من سلطة خارج

الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب. والرئيس مفروض على الجماعة ويهمه صوناً لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد».

وعلى هذا فقد يكون الإدارى قائداً وقد لا يكون، والحالة الأخيرة تهدد بخطر كبير على المنظمة: لأن الإدارى ـ كما ذكرنا يعتمد على سلطة منصبه واصدار الأوامر والتعليمات لا يؤديان إلى إتمام الأعمال على أحسن وجه، وقد يصعب إتمامها على الإطلاق. فإذا فشل المديرون فى أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم. وغالباً ما يكون ذلك متعارضاً مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.

ثانياً: الحوافز Motivation

وهى الأساس الثانى للتوجيه السليم، حيث تظهر أهمية الحوافز فى المحافظة على العاملين وانتمائهم للمنظمات وفى رفع كفائتهم الانتاجية.

وتنقسم أشكال النظم التحفيزية إلى شكلين هما:

(أ) حوافز مالية.

(ب) حوافز غير مالية.

(إبراهيم الغمرى، ١٩٧٨، ص ٣٥٣)

وتفتقر معظم المكتبات المصرية إلى نظام موضوع للحوافز. اللهم إلا إذا سلمنا بأن الأجور والمرتبات نوع من أنواع لمحفزات المالية التى ترفع من على كاهل الفرد بعض الأعباء المالية. أما الحوافز غير المالية فهى تعنى المحفزات التى لا تمثل النقود العامل الأساسى فيها. ومن أمثلتها الحصول على المراكز الاجتماعية العالية، المشاركة فى اتخاذ القرارات، المدح والتقدير من الرؤساء، أو الحصول على أنواط التفوق. ولكن هذا النوع من المحفزات لا يمكن أن يفيد أو يؤثر طالما هناك حاجة إلى المزيد من

المال، وخصوصاً إذا كانت هذه الحاجه وليدة عدم القدرة على مجابهة أعباء المعيشة وليست وليدة الطمع وعدم الإقتناع. وهذا هو الوضع السائد للعاملين بدول العالم الثالث.

التحفيز وسلوك العنصر البشري:

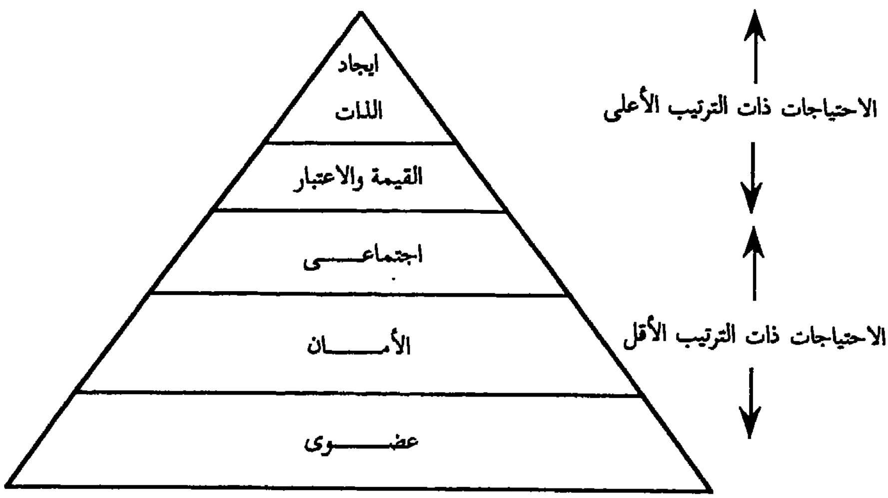
إن فهم طبيعة حوافز البشر يُعد مفتاح نجاح وفعالية الإدارة فالتحفيز هو مقياس ضمن مقاييس أداء الإدارى كقائد، حيث يتم تحديد فعالية القائد بناء على مدى تحفيز القائد للآخرين. للأفراد احتياجات للتحفيز متنوعة. فقد قدم ابراهام ماسلو Abraham Maslow تلك الاحتياجات فى ترتيب طبقى حسب الأهمية. فالاحتياجات التى تحتل الترتيب الأقل هى تلك الاحتياجات المتعلقة بالعناصر العضوية، والأمن والشؤون الاجتماعية. بينما تأتى الاحتياجات المتعلقة بالاحترام والاعتبار وايجاد الذات فى الترتيب الأعلى. وترتبط نظرية هيرزبرج ذات العنصرين-Herzberg's two- Factor theory بالترتيب الطبقى للاحتياجات الذى وضعه ماسلو. فعناصر التحفيز ترتبط بمضمون العمل وهى تؤدى إلى الاشباع والقناعة، بينما ترتبط عناصر الصحة ببيئة العمل وهى مُسببة لعدم الرضى.

يحصر دوجلاس ماك جريجور Douglas Mcgregor بعض الافتراضات لما يحتفظ به الأفراد تجاه بعضهم البعض. وهو ما تتضمنه نظرية X ونظرية Y . وقد تم تحصيل تلك الافتراضات من الخبرة، ومواقف، وميول واستعدادات وطرق تأثير الأفراد على غيرهم فى محيط العمل. (Bryson, Jo, 1990 p.280)

الترتيب الطبقي للإحتياجات (ماسلو): (Bryson, Jo. 1990 p.283)

يقترح ابراهام ماسلو (١٩٤٣)* ان للأفراد مجموعة مركبة من الاحتياجات يمكن ترتيبها على أساس الأهمية فى الشكل التالى:

* Maslow, A.H. (1943).- A Theory of Human Motivation.- Psychological Review, 50 (4) July, pp. 370-96.



توجد أربعة افتراضات أساسية فى ذلك الترتيب الطبقى هى :

١ ـ الاحتياج الذى تم اشباعه ليس بحافز. عندما يتم إشباع أحد الاحتياجات فإنه يظهر احتياج آخر، ولذلك فإن الأفراد فى حركة مستمرة لاشباع احتياجاتهم.

٢ ـ أن شبكة الاحتياجات لمعظم الأفراد معقدة جداً، حيث يوجد عدد من الاحتياجات يؤثر على سلوك الفرد فى كل الأوقات.

٣ ـ يجب اشباع الاحتياجات فى المستوى الأدنى قبل أن تنشط الاحتياجات فى المستوى الأعلى لتؤثر على السلوك.

٤ ـ هناك أكثر من أسلوب وطريقة لاشباع الاحتياجات فى المستوى الأعلى أكثر من أساليب إشباع الاحتياجات فى المستوى الأدنى.

وتفسر **الاحتياجات العضوية (الوظائفية)** بأنها تلك الاحتياجات المتعلقة بالغذاء والماء، وفى محيط العمل تكون الاحتياجات الأساسية هى التدفئة والتهوية، الأجر الأساسى وظروف العمل.

أما الاحتياجات الأمنية فتشتمل على الحاجة والحماية والاستقرار. وفى المكتبات ومراكز المعلومات فإن الأمان يعنى ظروف العمل الآمنة، وتأمين الوظيفة وعلاقات العمل المستقرة.

أما الاحتياجات الاجتماعية فهى حاجة الأفراد للحب والولاء ومن مظاهر هذه الاحتياجات تشكيل جماعات العمل، وصداقة العمل ووجود القائد المحبوب.

أما الاحتياجات المتعلقة باعتبارات الفرد فتعنى الاحترام والوضع الوظيفى والتميز وتحمل المسئولية والحصول على وظيفة مهمة ولقب وظيفى عال.

أما الاحتياجات المتعلقة بإيجاد الذات فتعنى إشباع الذات وتنمية وإستخدام القدرات الشخصية إلى أعلى حد. ومن مظاهر إيجاد الذات فى المكتبات ومراكز المعلومات تلك الوظائف الصعبة ومتطلبات العمل المبدع وتقديم الجديد للمهنة.

نظرية هيرزبرج ذات العاملين: (Bryson, Jo. 1990 p.285)

اختبر هيرزبرج وبعض رفاقه العلاقة التى تربط بين الرضاء الوظيفى والانتاجية وذلك فى مجموعة من المحاسبين والمهندسين. وقد اتضح أن سمات الوظائف التى نتج عنها الشعور بالرضاء تختلف عن تلك التى نتج عنها شعور بعدم الرضاء. وأن العامل الراضى ليس بالشخص الذى يصل عنده عدم الرضاء إلى الحد الأدنى، ذلك لأن الرضاء وعدم الرضاء يمكن الوصول إليهما عن طريق ظروف مؤثرة متنوعة. من العوامل المسببة لعدم الرضاء عوامل عرضية وغير جوهرية مثل الأجر، الإشراف، ظروف العمل والسياسات المتبعة أو ما يسمى بالعوامل الصحية. ولكن هذا لا يعنى أن التخلص من تلك العوامل العرضية المؤدية لعدم الرضاء يعنى الوصول إلى الرضاء أو التحفيز. ولكن ذلك يحد من عدم الرضاء.

تسمى مجموعتى العوامل اللتان حددهما هيرزبرج بعوامل التحفيز، وعوامل الصحة. ترتبط عوامل التحفيز بصفة خاصة بمضمون العمل وهى ما يؤدى إلى الرضاء. بينما ترتبط عوامل الصحة ببيئة العمل وهى مسببات عدم الرضاء.

يمكن معادلة عوامل الصحة والتحفيز بالترتيب الطبقي لماسلو. يمكن استخدامهما كمحفزات في مرحلتين. الأولى، على مدير المكتبة أو مركز المعلومات أن يتأكد من أن العوامل الصحية كافية. يجب أن تكون الأجور ملائمة، يجب ان تكون بيئة العمل آمنة، والإشراف الجيد من قبل الرؤساء، ويجب أن تكون العلاقات بين الأفراد جيدة. تشتمل المرحلة الثانية على المحفزات. ويكون ذلك عن طريق توفير التقدير وفرص الانجاز والتقدم. وبهذه الطريقة يخلق مديرو المكتبات ومراكز المعلومات مستويات عليا من الرضاء والتحفيز.

تكامل الترتيب الطبقي للاحتياجات الخاص بماسلو

ونظرية هيزربرج ذات العاملين

ترتيب ماسلو الطبقي للاحتياجات	نظرية هيرزبرج ذات العاملين	
الاحتياجات	العوامل الصحية	العوامل المحفزة
ايجاد الذات		المرضيات:
الاعتبار	العلاقات بين الأفراد	الإنجاز :
الاجتماعية	عدم الرضاء.	التقدير ـ العمل نفسه ـ التقدم
الأمنية	الإشراف ـ الأجور	
العضوية	ظروف العمل	

نظرية x لماك جريجور: (Bryson, Jo, 1990. p.286)

يحصر ماك جريجور (١٩٦٠)* بعض الافتراضات الأساسية لما يحتفظ به ويكنه الأفراد تجاه بعضهم البعض. فهناك مجموعتين من الافتراضات أطلق عليهم ماك جريجور نظرية (X)، ونظرية (Y).

* Mc Gregor, G (1960). The Human Side of Enterprise .- N.Y.: Mc Graw- Hill.

وتشتمل النظرية (X) على الافتراضات التالية:

(أ) أن العمل بغيض إلى نفس معظم الأفراد. وأن معظم العاملين غير طموحين ولديهم رغبة قليلة لتحمل المسئولية ويفضلون أن يتم توجيههم.

(ب) أن معظم الأفراد تتوافر لديهم إمكانيات بسيطة لحل مشاكل المؤسسة.

(جـ) أن التحفيز يحدث فقط فى المستويات التى يطلق عليها ماسلو «العضوية»، «الامان».

(د) يجب إحكام الرقابة على معظم الأفراد وحثهم على إنجاز أهداف المؤسسة.

تعتمد افتراضات النظرية (Y) على :

(أ) الرقابة والتوجيه الذاتى للنفس، وأن العمل شىء طبيعى مثله مثل اللعب وذلك إذا كانت الظروف ملائمة.

(ب) إن الرقابة الذاتية للفرد أساسية ولا غنى عنها لإنجاز أهداف المؤسسة.

(جـ) القدرة الإبداعية لحل مشاكل المؤسسة تتوزع على أنحاء المؤسسة.

(د) إن التحفيز يحدث فى المستويات الاجتماعية، القيمية (الاعتبارية) وإيجاد الذات وفى المستويات العضوية والأمنية.

(هـ) يمكن للأفراد أن يتم توجيههم ذاتيا وأن يصبحوا مبدعين فى العمل إذا تم تحفيزهم.

ويتضح من هذه الافتراضات أنها تناقض تماماً الافتراضات المتضمنة فى نظرية(X)، غير أن أى من النظريتين لا يطبق فى الواقع العملى بالصيغة الحرفية الموضحة أعلاه ولكن غالبا ما تسلك النظم الإدارية المتبعة فى المؤسسات طريقاً وسطا فيما بين هاتين النظريتين ويتوقف اقتراب هذا الطريق من افتراضات هذه النظرية أو تلك على

الظروف البيئية والاجتماعية وطبيعة الموقف الذى تواجهه الإدارة، وإن كان هذا الطريق أكثر اقترابا من الافتراضات التى تقوم عليها النظرية.

ومع ظهور النمط اليابانى فى الإدارة خلال السنوات الأخيرة تركز الانتباه إلى نظرية (Z) فى تفسير السلوك البشرى، وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

(أ) يجب تشغيل العاملين وفقا لمواهبهم وبما يتلائم مع احتياجات العمل.

(ب) يجب التركيز على أهمية العنصر البشرى بأقصى ما يمكن.

(جـ) يجب التركيز على الثقة وكسب الولاء فى علاقة العامل بصاحب العمل.

(د) الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح أو التوقف عن العمل.

(هـ) التركيز على فريق العمل أو الجهد الجماعى لتحقيق الأهداف.

(و) تنظيم العمل بالشكل الذى يسمح للعامل بالتعرف على كافة أعمال المؤسسة.

(ز) إبراز المسئولية الفردية كعامل أساسى فى العمل، وأهمية كل فرد فى المؤسسة والاعتراف بالفرد كإنسان يساهم بشكل فعال فى تحقيق أهداف المؤسسة.

(ح) الاستفادة بالمشاركة فى الإدارة بحيث تحظى القرارات بالرضاء التام أو الموافقة الجماعية.

(ط) إجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفى أعلى.

وقد حققت التجربة اليابانية نجاحاً باهرا فى الإدارة وارتقت بالإنتاجية الأمر الذى ترتب عليه أن أصبحت اليابان فى مقدمة دول العالم اقتصادياً (عبد الرحمن عبد الباقى عمر، محمد توفيق محمد، ١٩٩١، ص١٧٥)

ثالثا: الاتصال Communication

تعريفات :

يُعرف حنفى محمود سليمان (١٩٨٠، ص ٤٨٤) الاتصالات بأنها:

«عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر بهدف التأثير على سلوك الثانى وعليه، فالاتصالات عملية مستمرة تنطوى على الأقل على مرسل ومرسل إليه. وحيث يقوم المرسل بإرسال المعلومات بشكل مفهوم إلى المرسل إليه، فإن التأكد من استقبال المرسل إليه وفهمه لهذه المعلومات لا يتأكد إلا من خلال ما يسمى بالمعلومات المرتدة وهى المعلومات التى ترتد مرة ثانية من المرسل إليه إلى المرسل معبرة بذلك عن مدى فهم الأول للمعلومات المرسلة إليه من الثانى».

ويُقدم ابراهيم الغمرى (١٩٧٨، ص ٣٦٦) تعريف نظام الاتصال نقلاً عن أحمد فؤاد الشريف* حيث ينص على ما يأتى:

«أى مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التى تكفل إنتاج و

توصيل وإستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت».

ويختصر حامد أحمد رمضان (١٩٨٢، ص ٣٣٤) مفهوم الاتصال فى التعريف التالى:

«الاتصال هو عبارة عن العملية التى يتم بواسطتها نقل رسائل من شخص لآخر».

أهداف وأغراض عملية الاتصال فى النظام الإدارى وأهميتها:

يؤكد زكى محمود هاشم (١٩٧٩، ص٢٣٥) على أهمية الاتصال الفعال كعنصر من عناصر التوجيه. ذلك لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة كما يربط بين مختلف أقسام المشروع فى وحدة واحدة متكاملة لتحقيق أهداف مشتركة ولهذا

---

* أحمد فؤاد الشريف، ١٩٧٧. ــ نظام الاتصال وعملية الإدارة. ــ سلسلة الدراسات؛ رقم ١١ ــ المعهد القومى للإدارة العليا. ــ القاهرة. ص٧.

فإن الاتصال عملية حيوية فى مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلاله يتم إنجاز الأعمال.

ويتفق كل من حامد رمضان (١٩٨٢، ص ٣٣٤) و Koontz (ص 421 1986) على أهمية دور الاتصال فى دمج وربط الوظائف الإدارية المختلفة. فالاتصال ضرورى لكل من الوظائف التالية:

- وضع وبث أهداف المنظمة.
- تنمية وإنشاء الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.
- التنظيم الكفء والفعال للأفراد وغيرهم من الموارد الأخرى.
- اختيار وتنمية وتقييم العاملين بالمنظمة.
- توجيه وقيادة وتحفيز وتهيئة المناخ الصالح للأفراد العاملين.
- الرقابة على الأداء.

ثمة أمر آخر أن عملية الاتصال لا يقتصر دورها على تسهيل أداء الوظائف الإدارية داخل المنظمة ولكنها أيضاً تربط المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها.

ويُعبر إبراهيم الغمرى (١٩٧٨، ص ٣٦٩) عن أهمية الاتصالات بين الإدارة والعاملين نقلاً عن كونز وأدونيل حيث يقول:

«إن العاملين يجب تشجيعهم وحثهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المنشأة، فيجب تدريبهم وتهيئتهم للعمل، ويجب إسناد الوظائف والأعمال لهم، ويجب تنسيق العمل فيما بينهم، وكذلك يجب تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وكل تلك الأنشطة تتضمن العديد من الاتصالات التى يجريها الأفراد. وهنا تمثل عملية الاتصالات همزة الوصل، أو الصلة اللازمة بين المدير ومحور العمليات أو مركز الأداء».

وبصفة عامة يمكن ان نخرج بنتيجة عامة مؤداها أن الغرض من عملية الاتصال فى المنظمه هو التأثير الفعال على التنفيذ ـ سلوك الهيئة العاملة ـ وتوجيهه الوجهة المطلوبة.

شبكة الاتصالات الإدارية :

يمكن أن نجد ثلاثة مستويات للاتصال داخل نظام المكتبة هى:

١ ـ الاتصال بالبيئة الخارجية: ونعنى بها خطوط أو قنوات الاتصال التى تربط بين نظام المكتبة والمنظمات الأخرى من خارج النظام الأم الذى تتبعه المكتبة.

٢ ـ الاتصال بمستويات إدارية أعلى من خارج نظام المكتبة ولكنها من داخل النظام الأم.

٣ ـ الاتصالات داخل النظام: ونعنى هنا خطوط الاتصال التى تتم فيما بين الوحدات المكونة لنظام المكتبة، والتى يمكن أن نميزها بالأنواع التالية:

(أ) الاتصال الصاعد: Upword Communication (↑)

ويعرفه زكى محمود هاشم (١٩٧٩، ص٢٣٧) بأنه ذلك الاتصال الذى تتجه فيه المعلومات ـ فى صورة تقارير أو أبحاث ومذكرات وشكاوى واقترحات... وغيرها ـ من أسفل إلى أعلى، أى من أفراد القوى العاملة فى مواقع التنفيذ إلى المستويات الإدارية.

(ب) الاتصال الهابط: Downword Communication (↓)

ويعرفه زكى محمود هاشم (١٩٧٩، ص ٢٣٧) أنه ذلك الاتصال الذى تنساب فيه السلطة من أعلى إلى أسفل أى من المستويات الإدارية إلى مستويات التنفيذ فى شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات وقرارات.

(جـ) الاتصال الجانبى أو العرضى Lateral Communication (⟵⟶)

ويعرفة زكى محمود هاشم (١٩٧٩ ، ص٢٣٧) بأنه ذلك الاتصال الأفقى الذى يتم بين الأقسام التنظيمية المختلفة وكذلك الاتصال بين رجال السلطة التنفيذية Line والمستشارين Staff.

ومن العوامل التى يمكن أن تعوق عملية الاتصالات وتعرقل كفاءتها فى نظام المكتبة ما يلى:

١ ـ عدم معرفة العاملين بالنظام بتفاصيل الأعمال المكلفين بها مما يعرض الاختصاصات لعدم التحديد الدقيق.

٢ ـ عدم اعتراف العاملين بالتسلسل الإدارى للوظائف بالنظام، وبالتالى يتعهد البعض من العاملين بعدم سلوك خطوط السلطة والمسؤلية الموضحة فى هذا التسلسل بسبب عدم رضائهم عنه.

٣ ـ عدم وجود قنوات اتصال واضحة.

٤ ـ الاختلاف فى الإشراف الإدارى والإشراف الفنى على العاملين، وعدم وجود قنوات اتصال فيما بين كل من القائمين بالإشراف الإدارى والقائمين بالإشراف الفنى.

٥ ـ اتصاف بعض الإداريين بصفات شخصية تؤثر فى عملية الاتصالات على جميع المستويات، مثل اتصافهم بالتعالى أو عدم الرغبة فى الاتصال أو الجمود وعدم التعاون مع الأخرين.

٦ ـ وصول معلومات غير دقيقة ـ إما عن قصد أو بدون قصد ـ للإدارة العليا.

٧ ـ فشل بعض الإداريين فى تحديد الأهداف من الاتصال.

تقارير المكتبات ومراكز المعلومات:

يُعرف التقرير بأنه عرض رسمى للمعلومات المطلوب توصيلها من مستوى إدارى إلى آخر ومن مكتبة لأخرى، يظهر غالبا فى فترات مستمرة أو محددة. ويشتمل على معلومات إحصائية ومعلومات تتعلق بإجراءات العمل. وكل ذلك يعكس صورة توضح مثلاً مدى الاستفادة من المصادر أو حالة العمليات أو تقديم معلومات إدارية أخرى تفيد فى الحكم على مدى التقدم وإقرار السياسات واتخاذ القرارات الإدارية وتوجيه العمليات وهكذا (*). ومن التقارير التى تصدر عن المكتبات ومراكز المعلومات ما يلى:

١ - **التقارير السنوية**: وهى تصدر مع نهاية السنة المالية ويخدم التقرير السنوى فى تقديم حصرا بأنشطة المكتبة أو مركز المعلومات خلال العام المنقضى. وهو يحوى بيانات احصائية يمكن أن يعتمد عليها المكتبيون الآخرون كمصدر لإعداد مقارنات تتعلق بالإعارة المتبادلة. وهى مظهر من مظاهر العلاقات العامة وربط المستفيدين بالمكتبة. كما يوجه الاهتمام نحو العقبات التى منعت المكتبة من تنفيذ كل الأنشطة مثل: قلة التمويل. وتشتمل التقارير السنوية فى العادة على بيان مالى يوضح الإيرادات والمصروفات، وحصر بأهم المناصب الإدارية وأسماء أصحابها ومؤهلاتهم، والهيكل التنظيمى، وإحصاءات تشتمل على مقارنات بالأرقام فى التقرير السابق (Bryson,Jo. 1990 p. 179).

٢ - **التقارير الشهرية**: ففى بعض المكتبات يطلب من المديرين إعداد وتقديم تقارير شهرية أو ربع سنوية بانتظام. وهى تهدف إلى إمداد السلطات الإدارية العليا بانتظام بالمعلومات الإحصائية. وإنجازات المكتبة.

(*) محمد محمد الهادى (١٩٨٢). ـ إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة: الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياتها. ـ الرياض: دار المريخ. ص١٣٧.

٣ ـ **التقارير الخاصة**: وهى تتعلق ببحث قضية، أو اتخاذ تصرف فى شىء ما مثل طلب تقديم خدمات إضافية أو التعديل فى مستوى الخدمة، وطلبات إحداث تغييرات فى السياسة أو التقارير المتعلقة بالتخطيط للمستقبل. وتتفاوت أطوال مثل هذه التقارير من نصف صفحة إلى صفحات متعددة الأطوال. وهى تبدأ بملخص لأسباب إعداد التقرير ويحتوى على تفصيلات عن خلفية الموضوع، مدى التقدم حتى وقت إعداد التقرير، والمضمون والتوصيات. يقوم بإعداد التقارير المتخصصة المستويات الإدارية الوسطى بالاعتماد على البيانات المجمعة من المكتبة ومن المصادر الخارجية وهى تكتب للإدارة العليا من أجل اتخاذ التصرف المناسب.

٤ ـ **الميزانيات**: وهى شكل من أشكال التقارير يتحدد فيها الاحتياج الفعلى والاستخدام المحتمل للموارد المالية. فهى تهدف إلى توصل معلومات تتعلق بالحاجة إلى تمويل وتحديد الخدمات والقطاعات الرئيسية للمنفقات وذلك للإدارة العليا والعاملين.

شكل التقارير:

يستحسن استبعاد فكرة التوحيد الجامدة فى العرض لكل التقارير، بل يجب إحلال مبدأ المرونة فى عرض المعلومات المتضمنة فى التقارير حيث يجب تخطيط كتابة التقارير بطريقة فعالة تعرض المعلومات بوضوح. ومن الاعتبارات العامة المتصلة بإعداد وعرض المعلومات فى التقارير ما يلى:

(محمد محمد الهادى (١٩٨٢)، ص١٤١)

١ ـ وضع عنوان دال على المحتوى.

٢ ـ تحديد تاريخ التقرير.

٣ ـ تحديد اسم الوحدة أو اسماء الأشخاص المسئولين عن تقديم التقرير.

٤ ـ تحديد اسم الشخص المقدم له التقرير واسماء الاشخاص الذين قد يستلمون نسخاً من نفس التقرير.

٥ ـ بيان بأسباب إعداد التقرير.

٦ ـ النتائج التى توصل إليها التقرير.

٧ ـ المقترحات أو التوصيات الواجب اتخاذها لتصحيح أو لتحسين أوضاع العمل، أو لتلافى أخطاء فى العمليات.

٨ ـ استخدام أسلوب للكتابة ومفردات يسهل فهمها.

٩ ـ إستخدام الأشكال التوضيحية قدر الإمكان.

١٠ ـ مراعاة الطريقة التى يحفظ بها التقرير، خاصة بالنسبة للتقارير الروتينية حيث يجب ان يوحد حجمها وشكلها حتى يسهل حفظها.

الاجتماعات:

الاجتماع هو عملية اتصال تربط بين مجموعة من الأفراد لهم اهتمامات مشتركة وذلك لانجاز هدف ما أو غرض محدد. ويجب أن تتم الاجتماعات بشكل دورى لتقديم المعلومات أو للحصول على التغذية المرتدة. يجب أن ينظم الاجتماع بشكل فعال وكفء لكى ينتج عنه تفكير مبدع، مدخلات فكرية متعددة، وتعاون وقنوات اتصال تؤدى فى النهاية إلى اتخاذ قرار سليم لحل المشاكل.

التحضير للاجتماعات:

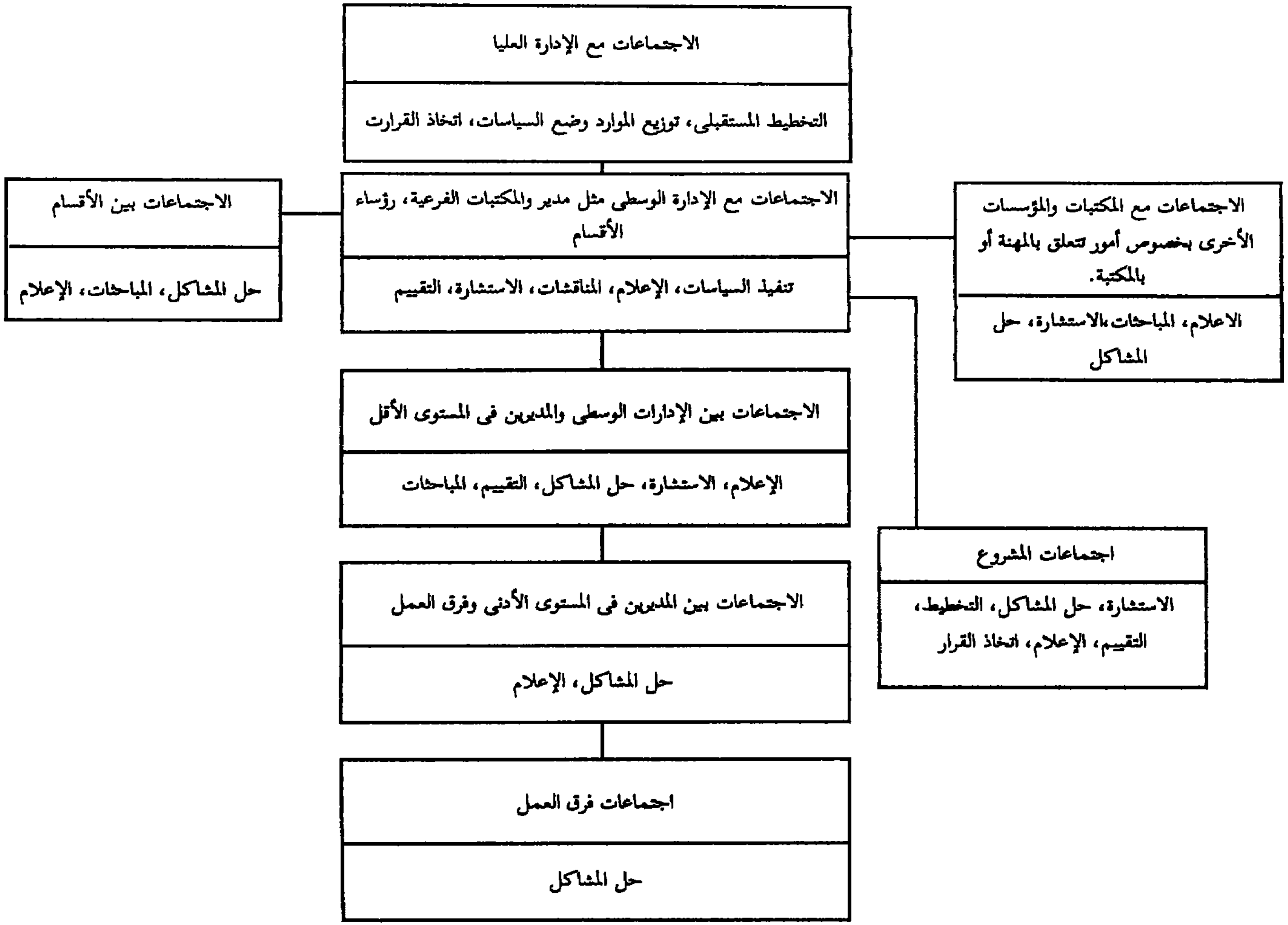
يجب تحديد الهدف من الاجتماع بدقة، ويجب وضع برنامج أو جدول أعمال الاجتماع agenda تعكس الغرض منه. كما يجب أن يشتمل جدول أعمال الاجتماع على تاريخ ووقت ومكان عقد الاجتماع. والوقت يعنى هنا وقت بدء

الاجتماع ووقت الانتهاء منه. ومن المفيد تحديد أعمال الأجتماع ببعض المؤشرات التى تفيد بطبيعة النتيجة النهائية مثل «للمناقشة» ، «لاتخاذ قرار» ، «للعلم» .

ويجب أن يوزع جدول الأعمال مقدماً على الأعضاء بوقت كاف. كما يجب أن يصحب جدول الأعمال أية مرفقات من تقارير أو إحصاءات أو مخططات.. إلخ. ويُحدد برايسون (Bryson, Jo, 1990,p.182) العدد المناسب للمشاركين فى الاجتماع وهو يتراوح بين أربعة إلى ثمانية أفراد كما يجب تسجيل كل القرارات التى تتخذ فى الاجتماع واسماء المسئولين عن متابعة القرارات.

الأغراض من الاجتماعات:

الاجتماعات هى أداة مفيدة لاتخاذ القرار حينما يستلزم القرار الحكم والتقدير وليس العمليات الحسابية والخبرة. كما أن الاجتماعات هامة حينما تكون هناك حاجة للحصول على موافقة الأعضاء على القرار. ويوضح الشكل التالى أغراض وأنواع الاجتماعات التى تعقد فى المكتبات ومراكز المعلومات.



شكل (٣١) أغراض وأنواع الاجتماعات التى تعقد فى المكتبات ومراكز المعلومات (Bryson, Jo. 1990, p. 184)

دراسة حالة (١١) : هل أنت راض عن عملك؟

أجرت صحيفة نيوزويك الأمريكية استفتاء للكشف عن درجة الرضا الوظيفى لدى مجموعة من الموظفين فى كل من ألمانيا واليابان والولايات المتحدة، وقد استخدمت لهذا الغرض مجموعة الأسئلة التالية:

١ ـ هل أنت راض عن عملك؟

٢ ـ عند توجهك إلى عملك هل تكون فى حالة معنوية عالية؟

٣ ـ هل أنت مقتنع بالمكافآت المالية التى تتقاضاها؟

٤ ـ هل أنت قانع بالمنافع الاجتماعية التى تعود عليك من عملك؟

٥ ـ هل أنت مرتاح للبيئة النفسية والإدارية التى تعمل فيها؟

٦ ـ هل أنت فخور بانتمائك إلى جهة عملك؟

٧ ـ هل أنت سعيد بزملائك فى العمل؟

٨ ـ هل تشعر بالرضا المعقول عن إنجازاتك؟

٩ ـ هل تحقق ذاتك من خلال عملك؟

١٠ ـ هل ترى أن نظام المكافأة عندكم عادل؟

المطلوب:

تصنيف هذه الأسئلة وفقاً للاحتياجات الخمسة التى حددها ابراهام ماسلو والتعليق على مدى تكامل تلك الأسئلة فى تغطية كافة الاحتياجات؟

دراسة الحالة (١٢) : دليل استخدام المكتبة

UEA

NORWICH

1985- 86 Library Guide

Contents

دراسة الحالة (١٣): التقرير السنوى للإدارة العامة للمكتبات الجامعية خلال الفترة من ١/٩/١٩٨٩ إلى ٣١/٨/١٩٩٠

تتكون الإدارة العامة للمكتبات الجامعية من المكتبة المركزية ومكتبات الكليات والمعاهد، وهى تقوم بدور هام وبارز فى خدمة البحث العلمى بالجامعة وتؤدى خدماتها إلى أعضاء هيئة التدريس والطلاب بصفة خاصة والبحث العلمى بصفة عامة وتشتمل الإدارة العامة للمكتبات على ٩ إدارات هى:ـ

١ ـ إدارة التزويد.
٢ ـ إدارة الفهارس.
٣ ـ إدارة التوثيق.
٤ ـ إدارة الاعارة والمراجع.
٥ ـ إدارة المتابعة الفنية.
٦ ـ إدارة مكتبات الكليات.
٧ ـ إدارة الرسائل.
٨ ـ إدارة الشئون المالية.
٩ ـ إدارة الشئون الإدارية.

وفيما يلى بيان موجز بنشاط كل إدارة من هذه الإدارات.

أولاً التزويد:ـ

تقتنى الإداره أوعية المعلومات من الكتب والمراجع العربية والأجنبية، كما تقوم بعملية تبادل وإهداء المطبوعات الجامعية مع الهيئات العلمية المحلية والأجنبية، كما تتولى إجراءات الاشتراك فى الدوريات العلمية الأجنبية والمحلية للمكتبة المركزية ومكتبات كليات ومعاهد الجامعة وتنقسم إدارة التزويد إلى ثلاثه أقسام:

(أ) قسم الكتب.   (ب) قسم التبادل والإهداء.   (ج) قسم الدوريات.

(أ) قسم الكتب

تقوم سياسة القسم على اختيار الكتب والمطبوعات من قوائم الناشرين والمعرض السنوى للكتاب وقوائم الجهات العلمية المختلفة علاوة على الببليوجرافيات المحلية والعالمية وقد تم خلال هذا العام شراء ٢٦٤٦ كتابا منها ٢٤٩٩ باللغة العربية، ١٤٧ باللغات الأجنبية فى تخصصات مختلفة وقد تمت الإجراءات اللازمة لسداد قيمة هذه الكتب كما تم تسجيلها وسلمت للفهارس.

(ب) قسم التبادل والإهداء:

يقوم قسم التبادل والإهداء بتزويد المكتبة ومكتبات الكليات والمعاهد بالمطبوعات الواردة عن طريق التبادل والإهداء، (بلغ عددها ١١٥٣ كتابا ويوضح الجدول التالى عدد الكتب الواردة عن طريق التبادل.

إجمالى عدد الكتب عن طريق التبادل	كتب سجلت بالمكتبه		كتب أرسلت للكليات أو المعاهد
	عربى	أجنبى •	
١١٥٣	٣٤٤	١٧٢	٦٣٧

وقد تسلم القسم مجموعه من الاهداءات من هيئات وأشخاص بلغ عددها ٤٦٧ كتابا.

وقد بلغ عدد الهيئات العلمية والاجنبية التى تتبادل معها المكتبة ٩٠٣ هيئات.

منهـــا ٣٦٣ هيئة عربية.

٥٤٠ هيئة أجنبية.

(ج) قسم الدوريات:

من أهم أعماله توفير الدوريات العلمية الأجنبية للكليات والمعاهد التابعة للجامعة

والمكتبة المركزية. وقد بلغ عدد الكليات والمعاهد المشتركة فى قائمة الدوريات العمية ٢٠ كلية ومعهد ويبلغ عدد الدوريات المشترك لهم ١٤٨٤٠ دورية موضحة فى الجدول التالى وقد بلغت قيمة الاشتراك فى هذه الدوريات مليون ونصف المليون جنية سنويا.

اســـــــم الكليـــــــــة	عـــدد الدوريـــــات
المكتبة المركزية	١٩٢
الحقوق	٤٣
الاقتصاد والعلوم السياسية	٥٢
التجارة	٣٩
العلوم	٢٣٣
الطب	٢٥٥
طب الفم والأسنان	٣٢
الصيدلة	٥١
الهندسة	١٦٨
الزراعة	٩٩
الطب البيطرى	٥٩
دار العلوم	٥
كلية الإعلام	١٧
كلية التمريض	١٩
معهد العلاج الطبيعى	١٤
معهد الدراسات والبحوث الإحصائية	٦٣
معهد الدراسات والبحوث الإفريقية	١٢
المعهد القومى للأورام	٧٨
معهد التخطيط العمرانى الإقليمى	١٢
معهد الدراسات والبحوث التربوية	٤١
الإجمالى	١٤٨٤ دورية أجنبية

أما بالنسبه للاشتراك المحلى للدوريات/ فقد تم الاشتراك فى ٨٢ دورية محلية للمكتبة المركزية ومكتبات الكليات.

وفيما يلى بيان برصيد الكتب والإضافات الجديدة من الكتب والدوريات.

إجمالى رصيد الكتب الموجودة فى المكتبة	رصيد الكتب الأجنبية	رصيد الكتب العربية	مجموع الإضافات الجديدة	إضافات عن طريق الشراء	إضافات عن طريق التبادل	إضافات عن طريق طريق الإهداء	عدد الدوريات لحساب المكتبة المركزيه والكليات
٢٧٦١٨٩	١٨١٨١٥	٩٤٣٧٤	٤٢٦٦	٢٦٤٦	١١٥٣	٤٦٧	١٥٦٦

ثانياً: إدارة الفهارس:

تتكون الإدارة من قسمين :-

(١) قسم الكتب الأجنبية. (٢) قسم الكتب العربية.

تتناول هذه الأقسام ما يرد إليها من مقتنيات بالعمليات الفنية من فهرسة وتصنيف حسب خطة مكتبة الكونجرس كما تعد القوائم الببليوجرافية والفهارس لخدمة رواد المكتبات الجامعية ويوجد بالمكتبة نوعين من الفهارس.

(١) فهرس الكتب الأجنبية (مؤلف، موضوع، عنوان)

(٢) فهرس الكتب العربية (مؤلف، موضوع، عنوان)

وفيما يلى جدول إحصائى بما تم إنجازه فى إدارة الفهارس.

تصنيف فهرسة كتب كتـــب		تم فهرسة رسائل		كتابة بطاقات استنسل	كتابة بطاقات رسائل	كتابة بطاقات عربى أجنبى	مداخل إضافات لجميع البطاقات التى استنسخت	طبع استنساخ البطاقات
عربى	أجنبى	عربى	أجنبى	عربى أجنبى	عربى أجنبى			
١٣٨١	٥١٤	٨٦	١٠٧٣	٣٦٢	١٩٢٩	٢٠٩٣	١٤٣٢	٣٧٢٩

ابتداء من أول نوفمبر توقف استلام الرسائل الجامعية الأجنبى والعربى وذلك بعد انشاء إدارة خاصة بالرسائل الجامعية.

تقوم الإدارة أيضا بتدريب جميع العاملين الجدد بالمكتبة المركزية وكذلك تدريب العاملين من الهيئات الخارجية.

ثالثاً : إدارة التوثيق:

تقوم إدارة التوثيق تمشياً مع التطور فى مجال المعلومات بتوثيق الرسائل العلميه (ماجسيتير ودكتوراه) المجازة من جامعة القاهرة ومعد التصوير الميكروفيلمى وتعبئتها فى الجواكت الخاصة ثم يرتبها بالفهارس الميكروفيلميه وتكون جاهزة للاسترجاع على أجهزه قراءة الميكروفيلم وذلك للاستفادة من تلك الثروة القومية وجعلها فى خدمة البحث العلمى.

كما يقوم بإعداد بيانات الحاسب الالكترونى، ويقوم بإعداد القوائم الببليوجرافية للهيئات العلمية والجامعات العربية بناء على طلبها.

وفيما يلى بيان بما تم فى إدارة التوثيق خلال هذه الفترة.

التصوير الميكروفيلمى : (أ) تم حصر استلام وتجهيز ٩٣٣ رسالة ماجستير ودكتوراه.

(ب) تم تصوير ٦٠٠ رسالة وتحميض أفلامها وتعبئتها فى الجواكت ورتبت بالفهارس الميكروفيلمية لتصبح جاهزة للاسترجاع على أجهزه قراءه الميكروفيلم.

إعداد بيانات الحاسب الالكترونـــى: (أ) تم تحليل بيانات ٩٣٣ رسالة ماجستير ودكتوراه.

(ب) تم عمل البطاقات التحايليه لعدد ١٤٧ رساله ماجستير، ٩٨ رساله دكتوراه ١٩٨٩.

ـ تم إعداد المستخلصات العلمية لهذه الرسائل لـ ١٤ كلية ومعهد.

البيليوجرافيـــا: (أ) تم إعداد (٥) ببليوجرافية عن البحوث وعلم النفس والاقتصاد والسياسة.

(ب) فى مجال التعاون مع الهيئات العلمية المعنية بالرسائل الجامعية ونشر قوائم ببليوجرافية مطبوعة على الحاسب الالكترونى قامت الإدارة بما يلى:ـ

ـ مشروع الشبكة القومية للمعلومات.

ـ مشروع المجلس الأعلى للرسائل الجامعية.

ـ المخطوطات وتم الانتهاء من فهرسة المخطوطات العربية الهامة.

التصوير:

تتولى هذه الوحدة تلبية احتياجات الباحثين والطلاب والسادة أعضاء هيئة التدريس للحصول على صورة لما يريدونه من الكتب النادرة بأسعار زهيدة توفيرا للوقت والجهد فى إعداد البحوث وقد بلغ إجمالى التصوير النقدى ١٤٩٢٥٫٦٠٠٠ جنيهاً مصريا.

الطبع والتجليد:

قامت هذه الوحدة بتجليد وترميم ٧٦٤ كتابا لإدارة الإعارة والمراجع وإعادة تجليد ٢٠٠ رسالة بعد تصويرها على الميكروفيلم.

رابعاً: - إدارة الإعارة والمراجع:

تتكون إدارة الإعارة والمراجع من الأقسام الآتية:-

(أ) قسم القاعات المتخصصة وتحتوى على ٦ قاعات مفتوحة وتحرص المكتبة على تزويد تلك القاعات بكل جديد فى مجالاتها المتخصصة وهى:-

١ - قاعه اللغات والآداب

٢ - قاعه الدراسات الشرقية والإسلامية

فى الدور الأرضى بمبنى المكتبة

٣ - قاعة المراجع ويسمح فيها بالاطلاع على المراجع

٤ - قاعه الدراسات الإنسانية

٥ - قاعه الرسائل الجامعية

فى الدور الأول بمبنى المكتبة

٦ - قاعه السمعيات

(ب) قسم الإعارة

(جـ) قسم المراجع العامة والإرشاد

(د) قسم المخازن.

تقوم الإداره بخدمة المترددين على المكتبة المركزية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وغيرهم من طلاب البحث العلمى كما تقوم بتنظيم الإعارة داخليا وخارجيا للباحثين والطلبة.

وفيما يلى بيان إحصائى بعدد المستعيرين داخليا

عدد المستعيرين داخليا	النـــــوع	عدد الكتب المعارة داخليا
٦٢٠ ٩٠٥٠١	أساتذة ومعيدون طلبة وطالبات	١٤١٨ كتاباً ٩٩١٠٢ كتابا

بيان احصائى بعدد المستعيرين خارجيا

عدد المستعيرين خارجيا	عدد الكتب المعارة خارجيا	الكتب المرتجعة
٤٩٦٨	٥٣٣٨	٥١٤٩

عدد المطالعين ٨٩٦٥٣

ـ تم اتخاذ الإجراءات فى الكتب التى لم ترد منذ تأسيس المكتبة ١٩٣٢ حتى عام ١٩٧٠ وذلك عن طريق المطالبة بردها أو تسديد ثمنها.

ـ تم تصوير بعض الكتب والمخطوطات الهامة لإحلالها محل الكتب التالفة المفقودة.

ـ تم إعادة ترتيب وتنظيم محتويات مخازن رصيد المقتنيات مما أتاح المجال لاحتواء أعداد جديدة من أوعية المعلومات.

ـ قاعه السمعيات والبصريات: أنشأت بالمكتبة المركزية لخدمة المكفوفين من الطلبة والباحثين وهى تتسع لـ ٦٠ فردا. ودعمت بأحدث الأجهزة السمعية.

عدد الأجهزة المستخدمة	إجمالى عدد الأشرطة	عدد الأشرطة المسجلة
٦٢	٥٦٥٤	حوالى ٣٠٠٠

خامسا المتابعة الفنية:ـ

ـ تتابع الإدارة تنفيذ توصيات وقرارات مجلس الجامعة الخاصة بقطاع المكتبات الجامعية.

ـ كما تتولى الإدارة متابعة وتنفيذ قرارات لجنة المكتبات الخاصة باحتياجات المكتبه المركزية ومكتبات الكليات كما تقوم بالتنسيق بين مكتبات الكليات والمكتبة المركزية.

ـ دراسة مشكلات القطاع لمحاولة إيجاد الحلول الملائمة لها.

ـ تم تدريب عدد من العاملين بالمكتبة المركزية بالدورات التدريبية التى ينظمها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة وذلك لرفع مستوى كفاءة العاملين.

ـ تقوم الإدارة بإعداد الرد على الاستبيانات التى ترد من الهيئات ومراكز المعلومات.

ـ تقوم الإدارة بإعداد التقرير والاحصاءات الخاصة بالمكتبة المركزية التى تطلب للجهاز المركزى وجهات أخرى. كما تقوم بالرد على جميع المكاتبات التى ترد إلى المكتبة المركزية وعمل الاحصاءات اللازمة.

سادسا : اداره مكتبات الكليات والمعاهد:

تقوم بالإشراف فنيا على مكتبات كليات ومعاهد الجامعة وتعمل على تحقيق احتياجاتها للتغلب على المشاكل والسلبيات الموجودة بها. وذلك بامداد هذه المكتبات بالمتخصصين الجدد. ومن بين الأعمال التى قامت بها الإدارة هذا العام:ـ

١ ـ التوصية بانشاء فهرس لمكتبة معهد الدراسات والبحوث التربوية.

٢ ـ معاونة مكتبة كلية الطب فى الحصول على موافقه الجهات المسئولة بالكلية على إنشاء قاعتين جدد.

٣ ـ الاشتراك فى لجنة معهد الدراسات والبحوث الإفريقية لتجديد وتطوير مكتبة المعهد والإشراف الفنى من قبل الإدارة لعملية الفهرسة والتصنيف.

٤ ـ تقوم الإدارة بإصدار نشرة إضافات للكتب العربية والأجنبية التى أضيفت خلال هذا العام فى مكتبات الكليات والمعاهد.

سابعاً: إدارة الرسائل:

أنشئت هذه الإداره فى ١٩٩٠/٢/١ وقد بدأ العمل بها منذ ذلك التاريخ ويوضح الجدول التالى رصيد الرسائل الجامعية والواردة خلال هذه الفترة

من ١٩٨٩/٩/١ حتى ١٩٩٠/٨/٣١

إجمالى عدد الرسائل الأجنبية	إجمالى عدد الرسائل العربية	عدد الرسائل الواردة خلال هذا العام	عربى	ألاجنبى
			ماجستير ودكتوراه	ماجستير ودكتوراه
١٨٥٩٥	٥٥٨٠	١٤٨٠	٣٧١	١١٠٩

تم فهرسة الرسائل العربية الواردة لها هذا العام. كما تم فهرسة الجزء الأكبر من الرسائل الأجنبية.

ثامنا: إدارة الشئون المالية:

تتولى هذه الإدارة الإجراءات المالية المتعلقة بشراء الكتب للمكتة المركزية واجراءات سداد الاشتراكات للدوريات الأجنبية والمحلية وجميع اجراءات الشراء من السلف أو من بنود الميزانية المختلفة.

تاسعا: إدارة الشئون الإدارية:

تتولى هذه الإدارة الإجراءات الإدارية المتعلقة بالقوى العاملة بالمكتبة المركزية من أجازات واعارات، تعينات وخلافه. وقد بلغ عدد العاملين بالمكتبه المركزيه (٤٠٥) موضحا فى الجدول التالى:ـ

اجمالى عدد العاملين	كادر عالى		كادر متوسط	معارون	عمال
	المتخصصين	الغير متخصصين			
٤٠٥	١٩٠	٢١٥	٩٥	١٩	٥٦

قسم المطبوعات:

يقوم القسم بحفظ مطبوعات الجامعة واعداداها سواء للبيع أو للاهداء والتبادل مع الهيئات الأجنبية والمحلية.

وقد حقق القسم اجمالى المبيعات ٢٦٩١٫٧٠٠ جنيها علاوة على المطبوعات المتبادل بها فى هذه الفترة حوالى ٣٥٠ مطبوعا.

٦/٢ ـ الرقابة Controlling

يُعرف Koontz (447, 1986 ص) الرقابة بأنها:

«قياس وتصحيح الأداء من أجل التأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعه لتحقيقها قد تم إنجازها».

ويؤكد زكى محمود هاشم (١٩٧٩، ص٢٤٢) على أهميه الرقابة فى الكشف عما قد يكون هناك من صعوبات تعترض تنفيذ نظام ما أو انحرافات فى مسار التنفيذ عن المسار المخطط ومعرفة أسباب هذه الانحرافات ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر هذا إلى جانب إتخاذ ما يلزم من اجراءات لمنع تكرار حدوث هذه الانحرافات أو الأخطاء. ويضيف زكى محمود هاشم إلى أهمية الرقابة فى كونها يجب أن لا يقتصر دورها على اكتشاف ما وقع من أخطاء أو إنحرافات، بل هى كالتخطيط تماماً تنظر إلى المستقل وتتنبأ ـ فى ضوء الدراسة والتحليل ـ بالأخطاء أو الانحرافات المحتمل حدوثها وتتخذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.

كما يوضح حامد أحمد رمضان (١٩٨٢، ص٣٤٩) وظيفة الرقابة حيث يقول: «الرقابة هى عملية تجميع معلومات عن عمليات المنظمة وإرسال هذه المعلومات لمتخذى القرارات من أجل مقارنة التنفيذ الفعلى بالخطط والمعايير الموضوعة وأكتشاف الإنحرافات واتخاذ القرارات بخصوص علاج ذلك الإنحراف».

علاقه الرقابة بالتخطيط:

ويؤكد معظم الباحثين على وثاقة الصلة فيما بين وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة، فنجد زكى محمود هاشم يشير إلى ذلك فيما يلى: (زكى محمود هاشم، ١٩٧٩، ص٢٤٣)

«الخطة تحدد خط السير الذى يسلكه المشروع، بينما تلاحظ الرقابة الانحرافات

عن هذا المسار وتقدر ما يجب اتباعه للعودة إلى خط السير الأصلى أو تغييره إذا اقتضى الأمر ذلك».

كما يؤكد حنفى محمود سليمان، (١٩٨٠، ص٦٠٥) على ارتباط كل من وظيفة التخطيط ووظيفة الرقابة بشكل مباشر بتحقيق المنظمة لأهدافها. فحيث تقوم وظيفة التخطيط بتحريك أنشطة المنظمة، فإن وظيفة الرقابة تقوم بالتأكد من أن هذه الأنشطة يتم (تحريكها) فى المسار المخطط لها.

ويبين إبراهيم الغمرى (١٩٧٨، ص٤٥٢) دور عملية الرقابة فى تحقيق إرجاع الأثر أو التغذية المرتدة Feed back اللازمة لتصحيح مسار التنفيذ عن طريق إجراء التعديلات الواجبة فى الخطط الموضوعة، وبالتالى فإننا نجد أن عمليتى التخطيط والرقابة ترتبطان معاً فى دورة متكاملة تتخللها عملية إرجاع الأثر.

خطوات أو مراحل العملية الرقابية :

يتفق كل من Koontz (448 ,1986 ص) وزكى محمود هاشم (١٩٧٩، ص٢٤٥) وحنفى محمود سليمان (١٩٨٠، ص٦٠٧) على وجود ثلاث مراحل أساسية تكون فى مجموعها عملية الرقابة فى أية منظمة وهى:

1. وضع المعايير Standards الخاصة بالأداء، وهى يمكن أن تأخذ صوراً مختلفة أهمها الصور التالية:

1/أ معايير كمية Quantitative Standards : وهى معايير تتعلق بالمواد أو البضائع أو الأفراد أو ساعات العمل أو غيرها.

1/ب معايير نوعية Qualitative Standards : وهى معايير تتعلق بنوع الأداء المطلوب.

1/ج معايير تكلفة Cost Standards : وهى مقاييس مالية مثل تكلفة الخامات لكل وحدة منتجة.

1/د معايير مرتبطه بالعائد Revenue Standards مثل عائد المبيعات السنوية.

1/هـ معايير زمنية Time Standards مثل الوقت المحدد للانتهاء من مراحل إنتاجية معينة.

1/و معايير معنوية Intangible Standards وهى مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل دعم المشروع، وزيادة درجة إخلاص العاملين وولائهم للمشروع، ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها.

ومن الجانب المكتبى يُعرف عبد الله عيسى المعايير أو التقنيات بأنها:

«المقاييس التى يمكن بها قياس وتقييم خدمات المكتبة».

ويتم تحديد هذه المقاييس من قبل أمناء المكتبات بالتعاون مع الإداريين وأعضاء هيئة التدريس وذلك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة والحفاظ عليها.» (Abdulla (S. Isa, 1982. p.s)

2. قياس الأداء، أو مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الرقابية الموضوعة. والهدف من هذه المقارنة هو تقييم الأداء الفعلى Peformance appraisal. وتحتاج عملية المقارنة هذه إلى تحليل المعلومات والبيانات اللازمة عن الأداء، والتى يتم جمعها عن طريق التقارير الكتابية أو الشفوية أو عن طريق الملاحظة الشخصية أو غير ذلك من الوسائل. ثم يكون الحكم لتقدير أهمية الاختلافات عن المعايير.

3. اتخاذ الاجراءات التصحيحية Corrective actions: وهى خطوة أساسية وفعالية حيث تتضمن تصحيح الأخطاء أو الانحرافات الذى قد يتطلب إجراء تعديل فى الطرق والوسائل المستخدمه أو فى الأوامر والتعليمات أو فى القواعد أو شرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقدرة. وقد يتطلب

التصحيح إجراء تعديل فى الخطط المقررة ذاتها أو فى سياسات العمل أو فى شكل المناصب الإدارية وتوزيع الأفراد أو تدريبهم لرفع كفاءتهم الإنتاجية أو غير ذلك من أساليب تكفل فى النهاية إعطاء الأداء المرغوب المحقق للأهداف المنشودة.

كما يضيف كل من إبراهيم الغمرى (١٩٧٨، ص ٤٥١) وحامد أحمد رمضان (١٩٨٢، ص ٣٥١) مرحلة أو خطوة رابعة للخطوات الثلاث السابق ذكرها، وتقع هذه المرحلة فيما بين كل من الخطوتين الثانية والثالثة وتهتم هذه المرحلة بإرسال المعلومات المجمعة نتيجة قياس الأداء إلى المسئولين عن الرقابة.

دراسة الحالة (١٤) : معايير الأداء

المطلوب صياغة مجموعة من المعايير التى يمكن استخدامها لقياس أداء العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات، مع مراعاة تنوع تلك المعايير من كمية ونوعية وتكلفة.... إلخ.

٣/٦ - التنسيق Coordination

يُعرف أحمد ناصر النعيمى (١٩٨٥ ، ص١٤) التنسيق بأنه:

«تحقيق الوحدة والانسجام بين جميع الأقسام لخدمة الأهداف المنوطة بالمكتبة الجامعية، وهو بذلك يعنى توحيد وتكامل جهود الأفراد وتتعلق بالنواحي الآتية:

1. مقدار الجهود التى تبذل من ناحية الكم والكيف.
2. توقيت هذه الجهود فى كل عملية على حدة.
3. توجيه وتحديد الاتجاه الذى تسلكه.

وعلى حد قول حامد أحمد رمضان (١٩٨٢ ، ص ٢٩٣) فإن التنسيق يعمل على الترابط والاندماج والتكامل بين الوظائف أو شاغلى الوظائف المختلفة.

فكلما ازداد تفويض السلطات، وازداد تعقد المنظمة المتمثل فى عديد من المستويات الإدارية والأقسام والإدارات كلما زادت الحاجة إلى التنسيق بدرجة أكبر من درجة زيادة تعقد أو نمو المنظمة. وعلى الرغم من أن هناك الكثير من الباحثين ممن يعتبرون التنسيق وظيفة مستقلة من وظائف المدير إلا أن Koontz (1986, ص38) يؤكد على اعتبار التنسيق جوهر أو روح الإدارة Essence of Managership ، وذلك لأن التنسيق يحقق تناغم فى جهود الأفراد نحو إنجاز أهداف الجماعة وهناك اتجاهين للتنسيق هما:

(أ) التنسيق على أساس أفقى، حيث يتم التنسيق بين الإدارات والأقسام التى تقع تقريباً على نفس المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى.

(ب) التنسيق على أساس رأسى، حيث يتم التنسيق بين أكثر من مستوى إدارى كالتنسيق الذى يقوم به المدير بين مرؤسيه فى الأقسام الإدارية المختلفة بالمنظمة. (حامد رمضان، ١٩٨٢، ص٢٩٤)

ومن الوسائل التى يمكن للمكتبه أن تستخدمها للتنسيق سواء للتنسيق الأفقى أو التنسيق الرأسى ما يلى:

١ ـ سلسلة الأمر: وهى تعنى أن كل مرؤوس مسئول فقط أمام رئيسه المباشر، فالعاملين مثلاً فى إدارة التزويد مسئولين فقط أمام مدير إدارة التزويد ولا تتم أية اتصالات مع باقى الإدارات إلا من خلال مدير الإدارة. ومن الطبيعى أن وجود هذا المبدأ يمكن مدير الإدارة من التنسيق بين مرؤوسية.

٢ ـ وحدة الأمر: وهى تعنى أن الموظف لا يتلقى أوامر إلا من رئيس واحد وهو مدير الإدارة التى يتبعها.

٣ ـ التنسيق من خلال التحديد الدقيق لمسئوليات الوظيفة.

٤ ـ إستخدام اللجان أو فرق العمل المشترك.

٥ ـ إستخدام مجموعة مستشارين فى القرارات التى تحتاج إلى وجهات نظر عديدة، وخصوصاً فى القرارات الاستراتيجية التى من شأنها أن تؤثر على جميع قرارات النظام.

٦ ـ المشاركة فى اتخاذ القرارات الإدارية، وهى تعتبر إحدى الوسائل التى تعمل على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة بالنظام.

الفصل السابع

الإدارة المالية

٧/١ - التطـور.
٧/٢ - الميـزانية.
٧/٣ - نسبة الإنفاق.
٧/٤ - السجلات والتقارير المالية.

١/٧ـ التطور:

يبين محمد يونس خان (١٩٨٦، ص١) ما مر به مجال الإدارة المالية من تغيرات كبيرة، فقد انحصر مجال الإدارة المالية فى بداية تطورها بتدبير الأموال اللازمة للمنشأة. ولكن الكتابات الحديثة أعطت الإدارة المالية مجالاً أوسع وزيد عليها التوظيف الأمثل للمصادر المالية، بالإضافة إلى طرق تدبير تلك الأموال. لذلك، فيمكن أن نقسم وظائف الإدارة المالية حسب تطورها إلى مدخلين: المدخل التقليدى والمدخل الحديث. فقد كان المدخل التقليدى لمجال ومهام الإدارة المالية محددا بطرق الحصول على الأموال للمنشأة لمقابلة الإحتياجات المالية، ثم استعمل اصطلاح «الحصول على الأموال» بمعناه الواسع ليمثل تدبير الأموال من المصادر الخارجية المتعددة بالإضافة إلى المصادر الداخلية فى المنشأة ويشير محمد يونس خان إلى نشأة المدخل التقليدى وتطوره ترجع إلى بداية العشرينات والثلاثينات، كما سيطرت الآراء النابعة عن ذلك المدخل على الأبحاث والأدبيات الأكاديمية فى فترة الأربعينات وبداية الخمسينات. ومن عيوب هذا المدخل الجوانب التالية:

١ـ التركيز الكبير على طرق معالجة المشاكل المالية دون غيرها. أى مضمون الإدارةالمالية.

٢ ـ أما العيب الثانى فيتركز على المبادىء الأساسية وإطار تحليل مفهوم ومجال الإدارة المالية، مما جعل مجال الإدارة المالية محدوداً للغاية.

ثم يأتى المنهج الحديث لينظر نظرة عامة وشاملة على الإدارة المالية ليتضمن إطاراً للمبادىء العامة والأدوات التحليلية اللازمة لاتخاذ القرارات المالية.

وتشمل المهام المالية تحت هذا المنهج عملية تدبير الأموال وكذلك كيفية صرفها وبذلك يكون التركيز على الاستعمال الأمثل للأموال. وبالتالى أصبح علم الإدارة المالية موضوعاً مكملاً للإدارة بشكل عام. وبذلك يمثل المنهج الحديث طريقة تحليلية للنظر فى المشاكل التى تتعرض لها المنشأت ويجيب هذا المنهج على أسئلة كثيراً ما تُردد فى المنشأت مثل: ما هى المبالغ المالية التى يجب تخصيصها لأى مشروع معين؟ ما هى الموجودات التى يجب على المنشأة زيادتها؟ كيف يتم اختيار طرق التمويل المثلى؟ ويصف محمود يونس خان (١٩٨٦ ، ص٤) مضمون المنهج الحديث فى الإدارة المالية بالنقاط التالية:

1. حجم المنشأة المثالى ونسبة النمو المراد تحقيقها.
2. نوعية موجودات المنشأة من حيث كونها متداولة أو ثابتة.
3. نوعية مطلوبات المنشأة من حيث كونها قصيرة أو طويلة الأجل.

ويحصر جميل أحمد توفيق (١٩٧٠، ص٣٥) مجموعة الوظائف الرئيسة الواجب على الإدارة المالية القيام بها وهى:

1. التخطيط المالى والرقابة.
2. الحصول على الأموال.
3. إستثمار الأموال.

ويؤكد على ضرورة إلمام المدير المالى بصورة شاملة لعمليات ونشاط المنشأة التى يعمل بها. ليقوم بتخطيط الاحتياجات المالية للمنشأة سواء الاحتياجات قصيرة الأمد أو الاحتياجات طويلة الأجل.

أما الإدارة المالية من وجهة نظر محمد محمد الهادى (١٩٨٢، ص٢٢٣) فهى تتكون من ثلاثة أبعاد هى: الموازنة والمحاسبة والرقابة. حيث ترتكز الإدارة المالية فى إعداد موازنتها على البيانات المحاسبية التى تعتبر الأداة التى تسمح بتسجيل المصروفات ثم تجميع السجلات وتلخيصها فى شكل تقارير مالية تقدم للإدارة. ثم يلى ذلك عمليات المراجعة والمتابعة والرقابة وهى تتصل بالبحث والتقرير عن صحة وقانونية وكفاية العمليات المالية، وتعتبر هذه العمليات داخلية عندما تجرى لأغراض الرقابة فى جهاز المكتبة المنفذ، وهى خارجية عندما يقوم بها جهاز مستقل يقدم تقارير إلى سلطة أعلى قد تكون للمنظمة الأم التى تتبعها المكتبة أو حتى للجهاز المحاسبى والمالى فى الدولة ككل.

وفيما يخص موقع أو مكان الوظيفة المالية فى الهيكل التنظيمى للمنشأة، نجد جميل أحمد توفيق (١٩٧٠، ص٣٢) يؤكد على ضرورة وجود المدير المالى قريباً من قمة الهيكل التنظيمى، وأحد الأسباب التى تبرر وجوده فى أعلى السلم الإدارى هو الأهمية الكبرى لعمليات التخطيط والتحليل والرقابة والتى يعتبر المدير المالى مسئولاً عنها. كما يحذرنا المؤلف من اتباع أسلوب اللامركزية فى الوظيفة المالية ذلك لأن هناك الكثير من القرارات المالية التى يمكن أن تؤثر على حياة المشروع أو المنشأة ككل ونضيف هنا نقطة وهى ضرورة أن يكون المدير المالى عضواً فى لجنة المكتبات الجامعية وذلك حتى تقع عليه مسئولية التأكد من أن النواحى المالية المتعلقه بالقرارات المأخوذة فى إجتماعات اللجنة كافية أو قد تحتاج للمزيد من الدعم المالى مع بحث إمكانية الزيادة من عدمها مما قد يؤثر على قرارات اللجنة. ويشير خليل محمد حسن (١٩٧٥، ص٤٣) إلى العوامل التى من نشأنها أن تؤثر على شكل الهيكل التنظيمى للإدارة المالية ومنها حجم المنشأة، وشكلها القانونى، وتنوع أنشطتها وتعقيدها، وطبيعة أنظمتها وتطورها التاريخى، وتخصص العاملين بها، ومدى الاهتمام بالأداء الحديث للوظيفة المالية. ونظراً لأن معظم العاملين فى الإدارات المالية بالجامعة من التخصص المحاسبى فإن ذلك قد أدى إلى تركيز هذه الإدارات على أداء

الوظيفه المحاسبيه دون الوظائف المالية الأخرى، مما أثر بدوره على تحول هذه الإدارات المالية إلى الإهتمام بثبت المعاملات المالية فى السجلات وإعداد التقارير الدورية بها فقط.

٢/٧ - الميزانية:

ويعرفها محمد محمد الهادى (١٩٨٢، ص٢٢٥) بأنها:

«الموازنة هى تقدير الإيرادات والمصروفات لفترة زمنية محددة. وتعتبر الموازنة معياراً إرشادياً وتوجيهياً فى اتخاذ القرارات الإدارية التى تؤثر على أنشطة المكتبة أى أنها ترجمة مالية للأداء بالنسبة لما سوف يتم من أعمال، كما أنها وسيلة رقابية على الأعمال الجارية، وتصوير للبرامج والخطط فى المستقبل.

بينما يعرفها عبد الكريم الأمين (الجمهورية العراقية، ١٩٨٠، ص٧٨) بأنها:

«وثيقه تبين المتوقع أو المحتمل من الموارد والنفقات لمؤسسة ما لفترة زمنية محددة هى عادة سنة واحدة».

ويؤكد حشمت قاسم (١٩٧٢، ص٢٠٨) على أهمية الدور الذى يمكن أن تلعبه الميزانية إذا ما وقعت فى أيدى إدارى كفء، حيث يمكن أن تصبح وسيلة ممتازة للتخطيط والإدارة المالية، فهى يمكن أن تستخدم من أجل التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى، ويجب أن لا يقتصر دورها عند مجرد تقدير مالى للدخل والنفقات فى فترة معينة، ويستشهد فى ذلك بتعريف ولسون وتاوبر والذى ينص على ما يلى:

«تمثل الميزانيه برنامجاً منطقياً وشاملاً وبعيد النظر، من أجل تنسيق أنشطة مختلف الأقسام الوظيفية للجامعة. والميزانية باعتبارها خطة مالية محددة، وتنبؤ بوسائل تنفيذ الخطة، وباعتبارها دليلاً جارياً وملخصاً لتكاليف العمليات وباعتبارها سجلاً تاريخياً،

وأساساً لرسم سياسة المستقبل، فإنها تعتبر وسيلة بين يدى الإدارى بالجامعة لا يمكن الاستغناء عنها».

وينص قانون تنظيم الجامعات فى مصر فى بابه الثامن الخاص بالنظام المالى للجامعات، فى مادته ٢٣١ على أن يكون لكل جامعة ميزانية مستقلة تشمل جميع الإيرادات المنظور تحصيلها والمصروفات المقدر صرفها خلال السنة المالية. وتتبع السنة المالية للجامعات فى بدايتها ونهايتها التواريخ المقدرة لميزانية الدولة. أما فيما يتعلق بالأساس الذى تبنى وتقدر عليه الميزانية. تشير مادة ٢٣٢ إلى أن كل جامعة عليها تحضير مشروع الميزانية على أساس تقديرات كليات الجامعة وفروعها. على أن يصحب التقديرات بيان الأسس والمبررات والاحصاءات التى بنى عليها التقدير. وتأتى المادتين ٢٣٣، ٢٣٤ لتحدد الإيرادات والمصروفات السنوية للميزانية، حيث تنص مادة ٢٣٣ على أن تشتمل تقديرات الإيرادات السنوية للميزانية على: غلة أموال الجامعة الثابتة والمنقولة وما حبس عليها من أوقاف أو وصايا، والرسوم الجامعية، والاعتمادات التى تخصص للجامعة بميزانية الدولة. وتنص مادة ٢٣٤ على أن تشمل تقديرات المصروفات السنوية للميزانيه ما يلى:

(١) المرتبات والأجور والرواتب والمكافآت. (الباب الأول).

(٢) المصروفات العامة (الباب الثانى).

(٣) الأعمال الجديدة (الباب الثالث).

(٤) المصروفات الأخرى.

أما عن السلطات المختصة بإعداد الميزانية فهى ما تتضمنه مادة ٢٣٥ والتى تنص على أن يعد مجلس الجامعة مشروع الميزانية ويقدمه إلى المجلس الأعلى للجامعات للموافقه عليه ثم يرسل المشروع إلى وزير التعليم العالى فى الميعاد الذى يحدده ليتولى عرضه على السلطة المختصة فى المواعيد المقررة فى الدستور.

اشكال الميزانية:

يتفق كل من حشمت قاسم (١٩٧٠، ص٢٠٩) وأحمد بدر (١٩٧٨، ص١٤٧) على وجود ثلاثة أشكال للميزانية، وهى:

(أ) الميزانية العادية Line Budget : حيث يتم توزيع المخصصات تحت بنود عريضة مثل المرتبات والأجور، الكتب والدوريات.... وغيرها من أوجه الإنفاق مع توضيح المبررات لذلك.

(ب) ميزانية مشروع (الخطة) Programme Budget : وهى مقسمة تبعاً للأقسام المكونه للمكتبة من تزويد، فهرسة، خدمات قراء..... إلخ مع وصف موجز للمشروعات المتضمنة فى كل قسم والنفقات المطلوبة.

(جـ) ميزانية تنفيذ (أداء) Performance Budget : وهى تُعد حسب الوظائف أو البرامج مصحوبة بتوصيف دقيق وبيانات كمية محددة تتعلق بالتنفيذ ومنها على سبيل المثال: عدد الكتب المراد الحصول عليها خلال العام، عدد الكتب المطلوب إعدادها فنيا والوقت المستغرق لذلك وتكلفة هذا الوقت بالأرقام... إلخ.

ويؤكد Evans (1976, p.228) على أهمية ميزانية الأداء كأداة من أدوات الرقابة المالية، حيث أصبحت شكل هام لميزانيات كل من المكتبات العامة والأكاديمية.

٣/٧ - نسبة الانفاق:

ويشير أحمد بدر (١٩٧٨، ص١٥٠) إلى أن نسبة الانفاق على المكتبة الجامعية من الميزانية الكلية للجامعة تقدر بـ ٦٪. كما يؤكد محمد محمد الهادى (١٩٨٢، ص٢٣١) على أنه على الرغم من اختلاف النسبة التى قد تقرر من جهة لأخرى إلا أن المتوسط الذى يجب الأخذ به فى معظم الحالات هو ٤٪ أو ٥٪ وخاصة فى حالة المكتبات الجامعية. أما فيما يتعلق بالنسبة المخصصة من موازنة جامعة

القاهرة لموازنة المكتبات الجامعة فهى فى أحسن الظروف لا تصل إلى الواحد الصحيح من المائة.

ثمة أمر آخر يتعلق بأبواب الصرف فى ميزانية المكتبة ونسبة الانفاق فى كل منها. يُقدم جدول (٦) نماذج مختلفة لتجارب مكتبات جامعية بريطانية وأمريكية ومكتبات الدول المتحفظة المعيشة، هذا بالإضافة إلى النسب النموذجية لتوزيع ميزانيات المكتبات كما ذكرها Evans (p.226, 1976).

٤/٧ ـ السجلات والتقارير المالية:

يؤكد أحمد بدر (١٩٧٨، ص١٥٣) على أن تكون السجلات المالية للمكتبة بسيطة قدر الإمكان، بحيث لا تكرر نظام الحسابات الخاص بالإدارة المالية للجامعة، ذلك لأن الغرض الأساسى من هذه السجلات هو توفير سبل الرقابة وضمان انفاق الميزانية بطريقة سليمة. هذا فضلاً عن إمكانية الإفادة من هذه السجلات فى عملية التخطيط للمكتبة وإعداد التقارير والدراسات الخاصة. تنقسم مجموعة السجلات والدفاتر التى تحتفظ بها معظم المكتبات المصرية إلى قسمين أساسيين: يختص القسم الأول بمجموعة السجلات والدفاتر اللازمة لعمل الشؤون الإدارية، يدخل من ضمنها سجلات المرتبات وتشتمل على البيانات التالية: اسم الموظف؛ قيمة المرتب؛ الامانة الإجتماعية والإضافية؛ الحوافز والخصومات. وإلى جانب ذلك تحتفظ الإدارة بسجلات أخرى مختلفة منها سجل حصر الموظفين وسجل الإجازات. أما القسم الثانى فيشتمل على السجلات والدفاتر المالية. وهنا تشترط اللوائح المالية فى ج.م.ع على مختلف الوحدات المالية إستخدام المستندات والدفاتر التى تقرها وزارة الخزانة دون غيرها. وتنقسم مجموعة الحسابات والدفاتر والمستندات الكائنة بالإدارة إلى نوعين هما:

(أ) دفاتر بيانية.

* جدول (٦) أبواب الصرف فى ميزانية المكتبات الجامعية

تجارب مكتبات جامعية مختلفة / بنود الصرف	إحصائيات تجريبية لميزانية مكتبة الجامعة البريطانية. *	ميزانية مكتبة مكينار وهى المكتبة المركزية لجامعة City Chiver بلندن. *	ميزانية مكتبة جامعة كمبردج بانجلترا. *	مكتبات الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية *	مكتبات الدول المنخفضة فى مستوى المعيشة *	النسب النموذجية لتوزيع ميزانيات المكتبات (Evans, 1976, p.226)
مرتبـــات	٥٠٪	٤٥٫٨٪	٦٦٫٤٪	٦٠ ـ ٧٠٪	أقل من ٥٠٪	٦٠ ـ ٧٠٪
كتـــب	٢٥٪	٢٥٪	٢٣٫٩٪	٣٠ ـ ٤٠٪	...	٢٠ ـ ٣٠٪
دوريـــات	١٣٪	٢٠٫٨٪	٩٫٧٪	-	...	-
تجليـــد	٦٪	٢٫٩٪	-	-	٢٥٪	٤ ـ ٥٪
صيانة أجهـــزة	-	٥٫٤٪	-	-	...	٥ ـ ٧٪
نثـــريات	٦٪	-	-	١٠٪	١٠٪	٥ ـ ٧٪

* المصدر: أحمد بدر، ١٩٧٨، ص١٥٠، ص ١٥١.

(ب) دفاتر محاسبية.

ويحوى النوع الأول ـ دفاتر بيانية ـ على ثلاثة أشكال أساسية للدفاتر هى:

أ/ ١ **دفتر الارتباطات:** والهدف منه هو متابعة استخدام الاعتمادات المالية للإدارة، حيث يثبت فيه فى أول السنة المالية اعتمادات الميزانية موزعة على الصفحات المختلفة على أساس بنود وأبواب الميزانية. ويستخدم هذا الدفتر فى متابعة استخدام الاعتمادات.

أ/ ٢ **دفتر حصر استمارات الصرف:** تدرج فيه استمارات اعتماد الصرف بمجرد ورودها إلى قسم الحسابات، وتعطى كل منها رقم يقيد فى الخانة المخصصة لذلك على الاستمارة.

أ/ ٣ **دفتر أو سجل الموظفين (حصر المرتبات) :**

ويشتمل النوع الثانى ـ دفاتر محاسبية ـ على فئتين أساسيتين للدفاتر هما:

ب /١ دفاتر يومية.

ب/ ٢ دفاتر أستاذ.

وتشتمل الفئة الأولى على دفتر قيد استمارات الصرف والتسويات، وتستخدمه الإدارة لقيد المصروفات، وهو عبارة عن دفتر يومية لقيد استمارات الصرف المعتمدة، والتى يعطى لها أرقام مسلسلة سنوية إبتداء من أول السنة من واقع القيد بالدفتر ويثبت الرقم على الاستمارة.

وتستخدم معظم المكتبات نوعين فقط من أنواع دفاتر الأستاذ هما:

ب/٢/١ دفتر إجمالى للتسويات الدائنة ودفتر إجمالى للتسويات المدينة.

ب/٢/٢ دفاتر مفردات أو دفاتر أستاذ فرعية تتضمن حسابات تفصيلة لكل عمود من أعمدة دفاتر يومية أو عمود من أعمدة الاستاذ الاجمالية. ومن أهم هذه الدفاتر التى تعتمد الإدارة عليه فى عملها هو دفتر مفردات المصروفات: وتتكون صفحاته من جانب واحد تخصص فيه صفحة لكل بند من بنود المصروفات. ويوضح فى أعلى كل صفحة قيمة اعتماد البند كما هو وارد فى قوائم الإيرادات والمصروفات. كما يظهر أيضاً أى تعديل على قيمة الاعتماد بالتجاوز أو النقل إذا تقدر ذلك وتاريخ الاعتماد الجديد. وإلى جانب ما سبق ذكره من سجلات تعتمد المكتبات على ما يسمى بالأضابير وهى بمثابة ملفات لحفظ مستندات القيد بالدفاتر وجميع مرفقاتها، فتخصص إضبارة مستقلة لمستندات الخصم عن كل بند من بنود الميزانية، كما تخصص إضبارة مستقلة لكل حساب من حسابات التسوية. وبحسب حجم المستندات يمكن تخصص إضبارة واحدة لأكثر من بند واحد أو حساب واحد.

وبجانب إستخدام الإضبارة فى حفظ المستندات، فهى تؤدى وظيفة رقابية. حيث يوجد جدول مطبوع على كل إضباره يحتوى على خانات للبنود وغيرها من الحسابات تملأ من واقع المستندات نفسها، والمفروض أن يتساوى مجموع المبالغ المقيدة بها مع المجاميع الشهرية للحسابات المقابلة بدفتر الأستاذ.

أما فيما يتعلق بالسجلات والدفاتر المالية التى تحتفظ بها المكتبات فهى جميعاً تحتفظ بدفتر واحد فقط هو «دفتر ١١٢ ع.ح» أو دفتر أذونات الإضافة أنظر شكل (٣٢) والذى يشتمل على بيانات الكتب التى تم شراؤها للمكتبة ومن هذه البيانات عنوان الكتاب ـ عدد النسخ ـ المبلغ المدفوع.

مصلحة ــــــــــــ ٠٠١٩٣١٧٩ (استمارة رقم ١١٢ «ع ٠ ح»)

مستند استلام مجموعة ١٠٠

وصل إلى مخازن مصلحة ــــــــــــ الكائنة ــــــــــــ

الجهة ــــــــــــ التاريخ ــــــــــــ

اسم المورد (*) ــــــــــــ بمقتضى فاتورة بتاريخ ــــــــــــ

الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية

رقم دفتر الشطب	اسم الصنف	رقم الصنف	الوحدة	مقادير أو عدد		مجموع القيمة		ملاحظات
				منصرف	[illegible]	[illegible]	[illegible]	
					الجملة			

فقط مبلغ ــــــــــــ ١٩

استلمت الأصناف المبينة أعلاه وأضفتها فى دفتر المخزن ١٩ أمين المخزن ــــــــــــ

ورد فى دفتر الشطب ١٩ كاتب الشطب ــــــــــــ المحاسب المكلف بالصرف ــــــــــــ

(*) تنبيه : عند الشراء يوضح إذا كان مقرود أو بطاقات محلية.

(أصل ثابت بالدفتر)

شكل (٣٢) أذن إضافة «١١٢ ع.ح»

الفصل الثامن

حساب تكاليف نظام المكتبة

٨/١ ـ المجال.

٨/٢ ـ دراسة تطبيقية لحساب تكاليف نظام مكتبات جامعة القاهرة.

٨/٢/١ ـ تكاليف الأفراد العاملين.

٨/٢/٢ ـ تكلفة ساعات العمل.

٨/٢//٣ ـ إنتاجية العمل.

٨/٢/٤ ـ الكفاءة الإنتاجية.

٨/٢/٥ ـ التكاليف الكلية للنظام الحالى.

١/٨. المجـال:

يهتم حساب التكاليف كأحد مجالات المحاسبة المتخصصة، بالتعرف على «التكلفة» وهو يستخدم أساساً فى المؤسسات الصناعية للتعرف على تكلفة وحدات الإنتاج. ولاستخراج تكلفة الوحدة فإنه يتم أيضاً تحديد تكاليف تشغيل مختلف الأقسام أو الأنشطة. ولحساب التكاليف أهمية بالنسبة للمديرين لأنه يفيد فى التعرف على تكاليف إنتاج كل منتج، وبذلك يتيح لهم القدرة على تحديد أسعار المنتجات لتغطية النفقات. ومن الممكن الحصول على المعلومات الدقيقة والحديثة اللازمة للتخطيط وإدارة مشروعات المستقبل اعتمادا على أحد نظم حساب التكلفة. بولين، أثرتون (١٩٨٢، ص ١٤٦) ويؤكد لانكستر على أهمية حساب «تكلفة الوحدة» بالنسبة لمديرى المكتبات حيث يقول:

"A figure of obvious interest to Library Managers is the unit cost of Processing a book from the time it is ordered to the time it actually reaches the shelves and is available for use." (Lancaster, F.W., 1977,p.265)

ويُحدد لنا محمد أحمد خليل (١٩٧١، ص٣٣) ثلاثة عناصر رئيسية لتحديد تكلفة أى منتج صناعى وهى:

(أ) المواد.

(ب) الأجور أو العمل.

(جـ) المصاريف أو الخدمات.

وتمثل المواد العنصر المادى الذى يدخل فى تكوين السلعة وهى إما أن تكون مواد مباشرة وهى تلك المواد التى تدخل فى تشكيل السلعة وتبقى معها عند الانتهاء من صنعها، وهى تعنى بالنسبة للمكتبات بطاقات الوصف أو السجلات والدفاتر المستخدمه لقيد الكتب وغيرها من أوعية المعلومات. أو مواد غير مباشرة وهى تلك المواد التى لا تدخل فى تشكيل السلعة ولكنها تساعد على خلقها مثل الإنارة والنظافة وأدوات الكتابة... إلى آخره.

وتعنى الأجور تكلفة عنصر العمل الذى يستغل فى نواحى النشاط المتعدد بالمشروع سواء كان فى مباشرة العمليات الانتاجية يدوياً أو مراقبة وتغذية الآلات اللازمة أو فى الإعداد الفنى للكتب بالمكتبات أو لتقديم الخدمات المكتبية للمستفيدين، ويطلق على تكلفة هذا النشاط إصطلاح الأجور المباشرة. أما إذا كان النشاط الذى يستغل فيه عنصر العمل متعلقاً بعمليات الصيانة أو النظافة أو مناولة الكتب والأدوات أو الحراسة داخل الأقسام الإنتاجية أو متعلقاً بأى نشاط داخل أقسام الخدمات فإن تكلفته يعبر عنها بإصطلاح الأجور غير المباشرة.

وأخيراً تمثل تكلفة الخدمات المختلفة سواء كانت متعلقة بالنشاط الإنتاجى أو البيعى أو الإدارى وهى إما نفقات تغذية كمصاريف الإيجار والتأمين... إلخ أو نفقات أو أعباء دفترية تتمثل فى الاستهلاكات على اختلاف أنواعها.

٨/٢ ـ دراسة تطبيقية لتكاليف نظام مكتبات جامعة القاهرة:

٨/٢/١ ـ تكاليف الأفراد العاملين:

يخضع العاملون بنظام مكتبات جامعة القاهرة لقانون ١١٥ لسنة ١٩٨٣ والخاص بنظام العاملين المدنيين بالدولة والذى ينص على تقسيم وظائف الوحدات التى

تخضع لأحكام قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة المشار إليه إلى مجموعة من المجموعات النوعية. حيث تشتمل كل مجموعة نوعية على جميع الوظائف التى تتشابه فى طبيعة الأعمال ونوعها وإن اختلفت فى مستويات الصعوبة والمسئولية وتعتبر كل مجموعة وحدة متميزة فى مجال التعيين والترقية والنقل والندب والإعارة. وهنا نجد مجموعة نوعية مستقلة لوظائف المكتبات والوثائق تقع ضمن فئة الوظائف التخصصية، وهى تشتمل على جميع الوظائف التى تكون واجباتها ومسئولياتها القيام بأعمال تخصصية أو الإشراف على أو المراجعة أو تقديم الخبرة فى مجال أو أكثر من مجالات المكتبات والوثائق. وينص القانون على أن تبدأ وظائف هذه المجموعة بالدرجة الثالثة وتتدرج وفقاً لتقييم الوظائف بالجدول المعتمد والمرفق مع القانون. «والدرجة» فى هذا القانون تعنى شريحة من الأجر لها ربط مالى طبقاً لجدول المرتبات الملحق بنظام العاملين بالدولة. وتنتظم الدرجة جميع الوظائف التى تتفق فى درجة صعوبة واجباتها وإن اختلفت فى نوع أعمالها. ويعنى «تقييم الوظيفة» تحديد الدرجة المناسبة التى تلحق بها الوظيفة فى ضوء وصف الوظيفة وتعاريف الدرجات والسمات الرئيسية للوظائف التى تتضمنها كل درجة وذلك باستخدام طريقة التقييم بالتدريج.

ويوضح جدول (٧) المستويات النمطية لمسميات الوظائف فى كل درجة وظيفية، ونلاحظ أن مجموعة الوظائف التخصصية تبدأ من الدرجة الثالثة بلقب أخصائى ثالث.

الدرجة	وظائف الإدارة العليا	الوظائف التخصصية	الوظائف الفنية	الوظائف المكتبية	الوظائف الحرفية	وظائف الخدمات المعاونة
مدير عام	مدير عام الإدارة العامة					
الأولى		مدير إدارة	مدير إدارة فنى أول	مدير إدارة كاتب أول		
الثانية		رئيس قسم	رئيس قسم فنى ثان	رئيس قسم كاتب ثان	ملاحظ/ كبير حرفيين	
الثالثة		باحث ثالث/ أخصائى ثالث	فنى ثالث	كاتب ثالث	حرفى أول	
الرابعة			فنى رابع	كاتب رابع	حرفى ثان	رئيس معاونى خدمة
الخامسة			فنى خامس	كاتب خامس	حرفى ثالث	معاون خدمه أول
السادسة					حرفى مساعد	معاون خدمة

جدول (٧) المستويات النمطية لمسميات الوظائف فى كل درجة وظيفية بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حدة.

المصدر: جمهورية مصر العربية (١٩٧٩). ـ معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة. ـ القاهرة: الهيئة العامه لشئون المطابع الأميرية، ١٩٧٩. ص١٠، ص١١

أما فيما يتعلق بأجور الموظفين. فنجد أن القانون ينص على أن تتحدد بداية ونهاية أجور الوظائف بكل درجة وفقاً لجدول الأجور المُبين فى جدول (٨) :

أما فيما يخص البدلات والمزايا العينيه والتعويضات الممكن إضافتها لأجور

درجات الوظائف	الأجـــــر السنوى	نسبة الترقية بالاختيار	العـــلاوة السنوية
مـــدير عـام	١٣٢٠ ـ ١٩٢٠	٪١٠٠	٧٢
الأولـــى	٩٦٠ ـ ١٦٨٠	٪١٠٠	٦٠
الثانيـــة	٦٦٠ ـ ١٥٠٠	٪٥٠	٤٨ ثم ٦٠ ابتداء من ٨٧٦
الثالثـــة	٣٦٠ ـ ١٢٠٠	٪٢٥	٢٤ لم ٣٦ ابتداء من ٤٨٠ ٤٨ ابتداء من ٦٦٠
الـــرابعة	٢٤٠ ـ ٩٠٠	٪٢٠	١٨ ثم ٢٤ ابتداء من ٣٦٠
الخـــامسة	٢١٦ ـ ٧٢٠	٪١٠	١٢ ثم ١٨ ابتداء من ٢٤٠
السادســة	١٩٢ ـ ٥٤٠	ـ	١٢ ثم ١٨ ابتداء من ٢٤٠

جدول (٨) جدول أجور العاملين المدنيين بالدولة.

الموظفيين فينص القانون على عدم جواز زيادة مجموع ما يصرف للعامل على ١٠٠٪ من الأجر الأساسى.

وبناء على ذلك فإنه يمكن لنا حساب متوسط الأجر الشهرى لكل درجة من الدرجات الوظيفية الخاصة بمجموعة الوظائف التخصصية والتى يدخل من ضمنها درجات العاملين بنظام مكتبات جامعة القاهرة، وذلك فى جدول (٩).

درجات الوظائف	الحد الأدنى للأجر الشهرى		متوسط الحى الأدنى	الحد الأدنى للأجر الشهرى		متوسط الحد الأقصى	المتـــوسط
	الحد الادنى بالبدلات	الحد الأقصى بالبدلات		الحد الادنى بالبدلات	الحد الأقصى بالبدلات		
مدير عام	110	220	165	160	320	240	202.50
الأولـــى	80	160	120	140	280	210	165
الثانيـــة	55	110	82.5	125	250	187.5	135
الثالثـة	30	60	45	100	200	150	097.50
الـرابعة	20	40	30	75	150	112.5	071.25
الخامسة	18	36	27	60	120	90	058.50
السادسة	16	32	24	45	90	67.5	45.75

جدول (٩) متوسط إجمالى الأجر الشهرى للدرجات الوظيفية.

ولحساب التكلفة المادية للعاملين بالنظام والمُمثلة فى أجورهم الشهرية والمحددة وفقاً لجدول الأجور بقانون نظام العاملين المدنيين بالدولة، وعلى ضوء جدول (٩) والذى يشتمل على متوسط إجمالى الأجر الشهرى للدرجات الوظيفية المختلفة.

وبناء على الدرجات الوظيفية التى يشغلها العاملون بالنظام والموضحة فى جدول (١٠) تبين ما يلى:

١ ـ عدد العاملين الذين يشغلون درجة «مدير عام» هو موظف واحد فقط.

٢ ـ عدد العاملين الذين يشغلون الدرجة «الأولى» هو "14" موظفا، أى نسبة 3% من المجموع الكلى.

٣ ـ عدد العاملين الذين يشغلون الدرجة «الثانية» هو "55" موظفا، أى نسبة 11.6% من المجموع الكلى.

٤ ـ عدد العاملين الذين يشغلون الدرجة «الثالثة» هو "258" موظفا، أى نسبة 54.5% من المجموع الكلى.

٥ ـ عدد العاملين الذين يشغلون الدرجة «الرابعة» هو "114" موظفا، أى نسبة 24% من المجموع الكلى.

٦ ـ عدد العاملين الذين يشغلون الدرجة «الخامسة» هو "22" موظفا، أى نسبة 4.6% من المجموع الكلى.

٧ ـ عدد العاملين الذين يشغلون الدرجة «السادسة» هو "10" موظفين، أى نسبة 2.1% من المجموع الكلى.

وبالتالى تصبح التكلفة المادية الشهرية لكافة العاملين بالنظام هى قيمة:

(058.50X22) + (071.25X114) + ((135X55) + (165X14) + (202.50X1)

(45.75X10) + (097.50X258) = 44959.50 جنيهاً مصرياً أى أن إجمالى التكلفه السنويه تساوى 539.514 ألف جنيه مصرى.

٢/٢/٨ تكلفة ساعات العمل:

تبين لنا فى الفصل السابق عند الحديث عن ساعات عمل العاملين بالنظام الحقائق التالية:

(أ) متوسط عدد ساعات العمل اليومية للموظف الواحد أثناء العام الدراسى خلال الفترة الصباحية حوالى 5,17 ساعة.

(ب) متوسط عدد ساعات العمل المنجزة أثناء العام الدراسى للموظف الواحد خلال الفترة المسائية حوالى 24 ساعة شهرياً (بواقع ٣ ساعات فى ثمانية أيام شهرياً) أى بمتوسط ساعة يومياً.

(جـ) متوسط عدد ساعات العمل اليومية للموظف الواحد أثناء الإجازة الصيفية حوالى 4,15 ساعة.

	مكتبات الكليات والمعاهد	الدرجات الإدارية							المجموع
		مدير عام	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	
1	كلية الصيدلة	–	–	1	5	1	–	–	7 (6)
2	كلية الطب البشرى	–	1	2	7	2	1	–	13 (44)
3	كلية الحقوق	–	–	6	17	3	–	–	26
4	كلية دار العلوم	–	1	–	5	6	–	–	12
5	كلية التجارة	–	1	5	6	5	2	–	19
6	كلية الزراعة	–	1	4	6	3	–	–	14 (17)
7	كلية طب الفم والأسنان	–	–	2	1	1	–	–	4
8	كلية العلوم	–	1	4	5	3	–	–	13 (26)
9	كلية الهندسة	–	1	–	9	2	–	–	12 (6)
10	كلية الطب البيطرى	–	1	2	5	1	–	–	9

جدول (١٠) الدرجات الوظيفية المختلفة للعاملين بنظام مكتبات جامعة القاهرة.

	مكتبات الكليات والمعاهد	الدرجات الإدارية							المجموع
		مدير عام	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	
11	معهد الدراسات والبحوث الإفريقية	–	–	2	1	–	–	–	3 (8)
12	معهد الدراسات والبحوث الاحصائية	–	–	2	5	2	–	–	9
13	كلية الاقتصاد والعلوم السياسية	–	–	4	5	1	–	–	10
14	كلية الآداب	–	–	8	7	5	–	–	20 (17)
15	المعهد العالى للتمريض	–	–	1	4	–	–	–	5
16	معهد الأورام القومى	–	–	–	4	2	–	–	6 (6)
17	كلية الإعلام	–	–	–	4	1	–	–	5
18	كلية الآثار	–	–	1	10	1	–	–	12
19	معهد العلاج الطبيعى	–	–	1	2	–	–	–	3
20	معهد التخطيط العمرانى	–	–	–	3	–	–	–	3

تابع جدول (١٠) الدرجات الوظيفية المختلفة للعاملين بنظام مكتبات جامعة القاهرة.

	مكتبات الكليات والمعاهد	الدرجات الإدارية							المجموع
		مدير عام	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	
21	مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجى	–	–	2	1	2	–	–	5
22	الإدارة العامة للمكتبات والمكتبة المركزية	1	7	10	147	75	19	10	269
	الإجمالى باستثناء مركز بحوث التنمية	1	14	55	258	114	22	10	474

تابع جدول (١٠) الدرجات الوظيفية المختلفة للعاملين بنظام مكتبات جامعة القاهرة.

ويوضح جدول (١١) صافى أيام العمل بنظام مكتبات جامعة القاهرة خلال السنه الميلاديه الكاملة:

شهور السنة	عدد أيام الشهر	عدد أيام الجمعة	عدد أيام العطلات الرسمية	صافى أيام العمل
أولاً: أثناء العام الدراسى:				
أكتوبر	٣١	٤	٢	٢٥
نوفمبر	٣٠	٤	–	٢٦
ديسمبر	٣١	٥	–	٢٦
يناير	٣١	٤	–	٢٧
فبراير	٢٨	٤	–	٢٤
مارس	٣١	٥	–	٢٦
إبريل	٣٠	٤	٤	٢٢
مايو	٣١	٤	١	٢٦
يونيو	٣٠	٥	١	٢٤
المجموع	٢٧٣	٣٩	٨	٢٢٦
ثانياً: أثناء الإجازة الصيفية:				
يوليو	٣١	٤	٥	٢٢
أغسطس	٣١	٤	–	٢٧
سبتمبر	٣٠	٥	–	٢٥
المجموع	٩٢	١٣	٥	٧٤

جدول (١١) إجمالى أيام العمل بنظام مكتبات جامعة القاهرة خلال العام الدراسى وأثناء الإجازة الصيفية

وبالتالى يصبح مجموع ساعات عمل الموظف الواحد خلال العام الدراسى (أكتوبر ـ يونيو) = (١٧,٥×٢٢٦) + (٢٤×٩) = 1410 ساعة تقريباً

ومجموع ساعات عمل الموظف الواحد خلال الاجازة الصيفية (يوليو ـ سبتمبر) = (١٥,٤×٧٤) = 314 ساعة تقريباً

وهكذا يكون مجموع ساعات عمل الموظف الواحد فى العام الكامل هو = 1410+314 = 1724 ساعة وبالتالى يكون متوسط ساعات عمل الموظف الواحد فى الشهر الواحد يساوى حاصل قسمة $\frac{\text{مجموع ساعات العمل}}{\text{عدد أشهر السنة}}$ $\frac{1724}{12}$ = 144 ساعة تقريباً

ويمكن حساب التكلفة المادية لساعة العمل الواحدة لكل فئة من فئات الدرجات الإدارية وذلك بالقسمة التالية: $\frac{\text{متوسط الأجر الشهرى}}{\text{متوسط ساعات العمل فى الشهر الواحد}}$ ويوضح جدول (١٢) التكلفة المادية لساعات عمل كافة الدرجات الإدارية.

درجات الوظائف	متوسط الأجر الشهرى	التكلفة المادية لساعة العمل الواحدة	التكلفة المادية للنصف ساعة	التكلفة المادية للربع ساعة	التكلفة المادية للخمس دقائق
مدير عام	202.50	1,40 جنيه	70 قرشاً	35 قرشاً	11 قرشاً
الأولى	165	1,14 جنيه	57 قرشاً	28 قرشاً	9 قروش
الثانية	135	94 قرشاً	47 قرشاً	24 قرشاً	8 قروش
الثالثة	097.50	68 قرشاً	34 قرشاً	17 قرشاً	6 قروش
الرابعة	071.25	50 قرشاً	25 قرشاً	13 قرشاً	4 قروش
الخامسة	058.20	40 قرشاً	20 قرشاً	10 قروش	3 قروش
السادسة	045.72	32 قرشاً	16 قرشاً	8 قروش	2 قروش

جدول (١٢) التكلفة المادية لساعات عمل كافة الدرجات الإدارية للعاملين بنظام مكتبات جامعة القاهرة.

٣/٢/٨ - تكاليف العمليات والإجراءات المكتبيه بالنظام:

يشير لانكستر (Lancaster, 1977,p.265) إلى مدى أهمية قياس تكلفة الوحدة لتجهيز الكتاب الواحد إبتداء من وقت طلبه حتى وقت وضعه على الرف وإتاحته للمستفيدين. ويؤكد بولين، أثرتون (١٩٨٢، ص١٤٦) على أن تكلفة الوحدة

هى أساس حساب التكاليف، وتكلفة الوحدة هى تكلفة وحدة الإنجاز بالنسبة للمؤسسة. ومن الممكن اختيار أية وحدة مناسبة؛ فمن الممكن فى وحدة فهرسة الكتب أن يكون الكتاب المفهرس هو الوحدة المناسبة أما فى قسم الإعارة فالوحدة هى المادة المعارة. ويوضح أثرتون كيفية حساب تكلفة الوحدة وذلك بقسمة إجمالى تكاليف إنتاج عدد معين من الوحدات على عدد الوحدات الناتجة.

وقد أمكن للباحث بناء على ما تم تجميعه من بيانات تتعلق بنشاط كل فرد من الأفراد العاملين بنظام مكتبات جامعة القاهرة سواء فيما يتصل بالأعمال والمهام اليومية أو الاسبوعية أو الشهرية أو السنوية ومعدلات إنجاز كل منها أن يُقدم حصراً بتلك المهام تحت نطاق ثلاث قطاعات أساسية هى:

- التزويد.
- الإعداد الفنى.
- الإعارة الخارجية.

وأمام كل إجراء الدرجة الإدارية للموظف القائم بأداء ذلك الإجراء والوقت المستنفد والقيمة المادية لذلك الوقت على ضوء جدول (١٢) الخاص بالتكلفة المادية لساعات عمل كافة الدرجات الإدارية للعاملين بنظام مكتبات جامعة القاهرة.

(أ) تكاليف إجراءات التزويد:

يُقدم جدول (١٣) حصراً بالوقت المستنفد وتكلفة إجراءات التزويد المُنفذة فى إدارة التزويد التابعة للإدارة العامة للمكتبات الجامعى، ويتضح من هذا الجدول الحقائق الآتية:

أ . الوقت المستنفد (الطلب) الكتاب الواحد من الناشر هو ٥٥ دقيقة وتصل تكلفته إلى ٦٣ قرشاً تقريباً.

ب . الوقت المستنفد لاستخدام وتجهيز الكتاب الواحد وإرساله لإدارة الفهارس

للإعداد الفنى هو ٤٥ دقيقة وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٤١ قرشاً تقريباً.

جـ . الوقت المستنفد لاستلام وتجهيز الرسالة الواحدة لإرسالها للإعداد الفنى هو ١٥ دقيقة وتصل تكلفة ذلك إلى ١٣ قرشاً تقريباً.

د. الوقت المستنفد للتبادل بوعاء واحد هو ٢:١٥ ساعة وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ١:٩٦ جنيه تقريباً.

هـ . الوقت المستنفد لاستلام وإعداد الوعاء الواحد القادم عن طريق الإهداء هو ١:٣٥ ساعة وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٩٤ قرشاً تقريباً.

و . الوقت المستنفد [illegible] الدورية الواحدة هو ٢٥ دقيقة؛ وتصل تكلفة ذلك إلى ٢٩ قرشاً تقريباً.

ز. الوقت المستنفد للاستلام وتسجيل وإعداد الدورية الواحدة حتى تسليمها لأمين المخزن هو ١:١٠ ساعة، وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٦٣ قرشاً تقريباً.

ويُقدم جدول (١٤) حصراً بالوقت المستنفد وتكلفة إجراءات شراء الكتاب الواحد من معرض الكتاب بمكتبات الكليات والمعاهد، ويتضح من هذا الجدول الحقائق الأتية:

أ . الوقت المستنفد لطلب الكتاب الواحد هو ٣٥ دق، ويصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٤٨ قرشاً.

ب . الوقت المستنفد لاستلام الكتاب الواحد وتجهيزه وإعداده ليكون جاهزاً للإعداد الفنى هو ١:٣٠ ساعة، بينما تصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٩٩ قرشاً.

جدول (١٣) تكاليف إجراءات التزويد بإدارة التزويد.

رقم مسلسل	الإجـــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
١	إستلام اقتراحات المستفيدين .	الأولى	٥ دق	٩ قروش
٢	التأكد من علم وجود الكتاب ضمن مجموعات المكتبة.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٣	إخطار المستفيد فى حالة وجود الكتاب.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٤	البحث فى القوائم البيليوجرافية لاستكمال بيانات الكتاب المطلوب شرائه.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٥	تدوين البيانات البيليوجرافيه الأساسية لتحقيق هوية الكتاب المطلوب.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٦	طباعة أمر التوريد من نسختين.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
٧	إرسال نسخة من أمر التوريد للناشر	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
٨	الإحتفاظ بنسخة من أمر التوريد فى سجل الكتب تحت الطلب.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٩	إستلام الكتاب من الناشر.	الثالثة	–	–
١٠	فحص الكتاب.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
١١	فحص الفاتورة.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
١٢	إرسال الفاتورة إلى قسم الشئون الماليه للدفع.	الخامسة	٥ دق	٣ قروش
١٣	إستخراج نسخة أمر التوريد من سجل الكتب تحت الطلب.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
١٤	إرسال الكتاب للتجهيز.	الخامسة	٥ دق	٣ قروش
	إجراءات تجهيز الكتاب			
١٥	تسجيل بيانات الكتاب فى السجل العام.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
١٦	وضع الاختام اللازمة.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش

تابع جدول (١٣) تكاليف إجراءات التزويد بإدارة التزويد.

رقم مسلسل	الإجـــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
١٧	إضافة الرقم المسلسل وتاريخ الورود داخل الكتاب.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
١٨	إرسال الكتب الجاهزة لإدارة الفهارس	الخامسة	٥ دق	٣ قروش
	الإجراءات الخاصة بالرسائل الجامعية			
١٩	إستلام الرسائل الجامعية.	الثالثة	–	–
٢٠	تسجيل بيانات الرسائل فى سجلات الرصيد.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٢١	وضع الاختام اللازمة.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
٢٢	إرسال الرسائل لإدارة الفهارس.	الخامسة	٥ دق	٣ قروش
	إجراءات التبادل			
٢٣	تحديد الهيئات المراد التبادل معها.	الأولى	١ ساعة	١,١٤ جنية
٢٤	تحديد بطاقة بيانات لكل هيئة.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قروش
٢٥	إرسال قائمة بالمطبوعات الممكن التبادل بها.	الثالثة	٣٠ دق	٣٤ قرش
٢٦	إستلام إختيارات الهيئة من المواد المراد الحصول عليها.	الثالثة	–	–
٢٧	تدوين الاختيارات فى البطاقة الخاصة بالهيئة.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرش
٢٨	يسجل فى بطاقة كل دورية بيان بالأعداد المرسلة.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٢٩	تجهيز المطبوعات للإرسال بالبريد.	الرابعة	١٠ دق	٨ قروش

تابع جدول (١٣) تكاليف إجراءات التزويد بإدارة التزويد.

رقم مسلسل	الإجـــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
	إجراءات الإهداء			
٣٠	إستلام الإهداءات.	الثالثة	–	–
٣١	حصر وتسجيل المجموعات المهداة وتصنيفها حسب تخصصاتها.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً
٣٢	إعداد مذكرة لنائب رئيس الجامعة لشؤن الدراسات العليا لفحص وقبول المجموعات المهداة.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً
٣٣	إرسال المذكرة مع قائمة بعناوين وقيمة وتخصص المجموعات المهداة.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
٣٤	حفظ نسخة من المذكرة فى السجل الخاص.	الرابعة	١٠ دق	٨ قروش
٣٥	إرسال خطاب للإعتذار عن قبول المجموعات المهداة (فى حالة عدم موافقة الجامعة على قبول المجموعات المهداة).	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٣٦	تسجيل بيانات الكتاب المهداة على بطاقات. (فى حالة قبول المجموعات المهداه).	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً
٣٧	حفظ البطاقات فى فهرس خاص.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
٣٨	إرسال الكتب لمكتبات الكليات حسب تخصصاتها مع كشف للإستلام.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً
			٥ دق	٦ قروش
٣٩	الاحتفاظ بنسخة من كشوف الإستلام فى سجل خاص.	الثالثة	٣٠ دق	٢٥ قرشاً
٤٠	تسجيل بيانات الكتب فى السجل العام لمقتنيات المكتبة المركزية.	الرابعة	٥ دق	٦ قروش
٤١	إرسال الكتب لإدارة الفهارس.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
		الخامسة	٥ دق	٣ قروش

تابع جدول (١٣) تكاليف إجراءات التزويد بإدارة التزويد.

رقم مسلسل	الإجـــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
	إجراءات التزويد بالدوريات			
٤٢	إستلام إختيارات مكتبات الكليات والمعاهد من الدوريات.	الأولى	٥ دق	٩ قروش
٤٣	إعداد قائمة بالدوريات المطلوب الاشتراك بها.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٤٤	إعداد أمر توريد لكل دورية.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
٤٥	حفظ صورة من أمر التوريد فى سجل أوامر التوريد.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٤٦	إرسال أمر التوريد للمورد.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
٤٧	إستلام فواتير برسوم الاشتراكات.	الثالثة	–	–
٤٨	إرسال الفواتير لقسم الشؤون المالية للدفع والسداد.	الخامسة	٥ دق	٣ قروش
٤٩	قيد بيانات كل دورية على بطاقة وحفظها فى الفهرس المرئى.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٥٠	إرسال الدوريات لمكتبات الكليات مع كشوف للإستلام.	الرابعة	٣٠ دق	٢٥ قرشاً
٥١	إعطاء الدورية رقماً مسلسلاً ترتب به فى المخزن (فى حالة استبقاء الدورية للمكتبة المركزية).	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٥٢	تختم الدورية بختم القسم.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
٥٣	تسلم الدوريات لأمين المخزن على كشف خاص.	الرابعة	١٠ دق	٨ قروش

كما يقدم جدول (١٥) حصراً بالوقت المستنفد وتكلفة إجراءات شراء الكتاب الواحد من الناشرين، ويتضح من هذا الجدول الحقائق الآتية :

أ. الوقت المستنفد لطلب الكتاب الواحد هو ٥٠ دقيقة، ويصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٥٥ قرشاً.

ب . الوقت المستنفد لاستلام الكتاب الواحد وتجهيزه وإعداده ليكون جاهزاً للإعداد الفنى هو ٤٥ : ١ ساعة وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ١٣ : ١ جنيه.

جدول (١٤) تكاليف إجراءات الشراء من معرض الكتاب بمكتبات الكليات والمعاهد

رقم مسلسل	الإجـــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
	إجراءات الشراء من معرض الكتاب			
١	إعداد أوامر التوريد بقيمة المبالغ المخصصة للشراء.	الثالثة	٢٠ دق	٢٤ قرشاً
٢	تسليم أوامر الشراء (التوريد) لأعضاء هيئة التدريس القائمين بالشراء.	الثانية	١٩ دق	٢٤ قرشاً
٣	إستلام الكتب ومراجعتها بأوامر التوريد.	الثالثة	٣٠ دق	٣٤ قرشاً
٤	إعداد أذون الأضافة.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٥	إعداد محاضر الفحص.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٦	تسجيل لبيانات الكتب فى سجل الرصيد.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٧	وضع الاختام الخاصة بالملكية.	الرابعة	١٠ دق	٨ قروش
٨	تسجيل الكتب فى دفاتر عهدة مكتبات الأقسام.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٩	إرسال الكتب للإعداد الفنى.	الرابعة	—	—
		* إجمالى عدد ساعات الوقت المستنفد من موظف الدرجة الثانية	= ١٥ دق =	٢٤ قرشاً
		* إجمالى عدد ساعات الوقت المستنفد من وظف الدرجة الثالثة	١:٤٠ ساعة = (١٠٠دق)	١:١٥ جنية (١١٥ قرشاً)
		* إجمالى ساعات الوقت المستنفد من موظف الدرجة الرابعة	= ١٠ دق =	٨ قروش

جدول (١٥) تكاليف إجراءات الشراء من الناشرين بمكتبات الكليات والمعاهد.

رقم مسلسل	الإجـــــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
	إجراءات الشراء المباشر من الناشرين			
١	تجميع احتياجات الأقسام الدراسية من الكتب.	الثانية	٥ دق	٨ قروش
٢	مراجعة قوائم الناشرين.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٣	مقارنة إحتياجات وإختيارات المستفيدين من الكتب بفهرس المكتبة للتأكد من عدم وجودها ضمن مجموعات المكتبة.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٤	إرسال خطاب للناشر مع أمر التوريد وطباعته.	الرابعة	١٥ دق	١٣ قرشاً
٥	إستلام فواتير بتكلفة الكتب المطلوبه.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٦	إرسال الفواتير للحسابات لسدادها.	الرابعة	١٠ دق	٨ قروش
٧	إستلام الكتب ومقارنتها بأوامر التوريد.	الثالثة	٣٠ دق	٣٤ قرشاً
٨	إعداد أذون الإضافة.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٩	إعداد محاضر الفحص.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
١٠	تسجيل الكتب فى سجلات الرصيد.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
١١	تسجيل الكتب فى دفاتر عهدة مكتبات الأقسام.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
١٢	وضع الأختام الخاصه بالملكية.	الرابعة	١٠ دق	٨ قروش
١٣	إرسال الكتب للإعداد الفنى	الرابعة	—	—

(ب) تكاليف إجراءات الإعداد الفنى:

يُقدم جدول (١٦) حصراً بالوقت المستنفد وتكلفة إجراءات الإعداد الفنى للكتب وغيرها من أوعية المعلومات بإدارة الفهارس التابعة للإدارة العامة للمكتبات الجامعية، ويتضح من هذا الجدول الحقائق التالية:

أ . الوقت المستنفد لإعداد البطاقة الرئيسية للكتاب الواحد (بدون طباعتها) وذلك من وقت استلام الكتاب من إدارة التزويد هو ٩٠ دقيقة وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٤ : ١ جنيه تقريباً.

ب . الوقت المستنفد لإعداد البطاقة الرئيسية للكتاب الواحد (بدون طباعتها) بالإعتماد على هو ٤٠ دقيقه، وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٤٦ قرشاً تقريباً.

جـ. الوقت المستنفد لإعداد وطباعة البطاقات الكاملة للكتاب الواحد هو ٥٠ :١ ساعة، وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٢٤ :١ جنيه.

د. الوقت الكلى المستنفد لإعداد الكتاب الواحد إعداداً فنياً وتسليمه للمخزن وتصفيف بطاقاته فى الفهارس هو ١٥ :٢ ساعة، وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٥٠ : ١ جنيه تقريباً.

جدول (١٦) تكاليف إجراءات الإعداد الفنى للكتب وغيرها بإدارة الفهارس.

رقم مسلسل	الإجـــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
١	إستلام الأوعية من إدارة التزويد.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٢	تدوين البيانات فى سجل الإستلام.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٣	تحديد المدخل الرئيسى.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً
٤	مراجعة قائمة الإستناد.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً
٥	الوصف الببليوجرافى.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٦	تحديد رقم التصنيف.	الثالثة	١٥ دق	١٧ قرشاً
٧	تحديد رؤوس الموضوعات.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً
٨	مراجعة NUC للحصول على بيانات الفهرسة الخاصة بالكتب الأجنبية.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٩	إستكمال بيانات الوصف الببليوجرافى ورؤوس الموضوعات والتصنيف من NUC وتدوينها على بطاقات.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
١٠	المراجعة.	الثانية	٥ دق	٨ قروش
١١	الكتابة على الاستنسل.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
١٢	سحب الاستنسل.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
١٣	طباعة المدخل الإضافية.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
١٤	توزيع وترتيب البطاقات.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
١٥	تصفيف البطاقات فى الفهارس.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً
١٦	تسليم الكتب للمخازن على سجلات التسليم.	الرابعة	١٠ دق	٨ قروش

ويوضح جدول (١٧) تكاليف إجراءات الإعداد الفنى للكتاب الواحد بمكتبات الكليات والمعاهد، ويمكن أن نخرج من هذا الجدول بالحقائق الآتية:

أ. الوقت المستنفد لإعداد البطاقة الرئيسية للكتاب الواحد (بدون طباعتها) وذلك إبتداء من وقت استلام الكتاب هو ٤٥ دقيقة، وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٥٦ قرشاً تقريباً.

ب. الوقت المستنفد لإعداد وطباعة البطاقات الكاملة للكتاب الواحد هو ١٢ : ١ ساعة، وتصل تكلفة الإجراءات إلى ٨٣ قرشاً.

جـ. إجمالى الوقت المستنفد لإعداد الكتاب الواحد إعداداً فنياً مكتملاً وتسليم الكتاب للمخزن وتصفيف بطاقاته فى الفهارس هو ١:٢٢ ساعة وتصل تكلفة تلك الإجراءات إلى ٩٥ قرشاً.

جدول (١٧) تكاليف إجراءات الإعداد الفنى بمكتبات الكليات والمعاهد

رقم مسلسل	الإجـــــــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنيه المصرى
١	إستلام الكتب من الناشرين	الثانية	٥ دق	٨ قروش
٢	مراجعة الفهارس للبحث عن بطاقات لطبعات أخرى لنفس الكتاب.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٣	إستكمال البيانات المناسبة للوصف من البطاقات.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٤	تحديد المداخل الرئيسية.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً
٥	الوصف البيليوجرافى.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٦	تحديد رقم التصنيف.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٧	تحديد رؤوس الموضوعات.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٨	تحديد المداخل الإضافية.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٩	مراجعة البطاقة الأساسية.	الثانية	٥ دق	٨ قروش
١٠	طباعة الاستنسل.	الرابعة	١٠ دق	٨ قروش
١١	مراجعة الاستنسل.	الثالثة	٢ دق	٣ قروش
١٢	سحب الاستنسل.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
١٣	كتابة المداخل الإضافية بالآلة الكاتبة.	الرابعة	٥ دق	٤ قروش
١٤	توزيع وترتيب البطاقات.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
١٥	تصفيف البطاقات فى الفهارس.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
		* إجمالى عدد ساعات الوقت المستنفد من موظف الدرجة الثانية =	١٠ دق =	١٦ قرشاً
		* إجمالى عدد ساعات الوقت المستنفد من موظف الدرجة الثالثة =	٥٢ دق =	٦٣ قرشاً
		* إجمالى عدد ساعات الوقت المستنفد من موظف الدرجة الرابعة =	٢٠ دق =	١٦ قرشاً

(جـ) تكاليف إجراءات الإعارة الخارجية:

يُقدم جدول (١٨) حصراً بالوقت المستنفد وتكلفة إجراءات الإعارة الخارجية للكتب بمكتبات جامعة القاهرة، وقد أمكن حصر النتائج المستخلصة من الجدول السابق فى الجدول (١٩) حيث يشير إلى الحقائق الأتية:

١ـ أكثر النظم احتواءاً على مجموعة من الإجراءات هو نظام ضبط الإعارة باستخدام استمارة إعارة مكونة من ثلاثة أجزاء سجل للمستعيرين حيث يشتمل على تسعة إجراءات وهو مُطبق فى كل من المكتبة المركزية ومكتبة كلية الاقتصاد. هذا فضلاً عن إستنفاده لأكبر وقت (٦٥ دقيقة) وهو أكثر النظم تكلفة حيث تصل تكلفة إعارة الكتاب الواحد بهذا النظام إلى ٧٦ قرشاً تقريباً.

٢ ـ يمكن ترتيب نظم الإعارة المختلفة المستخدمة فى مكتبات جامعة القاهرة على أساس أكثرها اشتمالاً على إجراءات فأقل كما يلى: أنظر جدول (١٩)

١ . النظام الثامن (٩ إجراءات)
٢ . النظام الخامس (٧ إجراءات)
٣ . النظام التاسع (٧ إجراءات)
٤ . النظام العاشر (٧ إجراءات)
٥ . النظام الرابع (٦ إجراءات)
٦ . النظام السادس (٦ إجراءات)
٧ . النظام السابع (٦ إجراءات)
٨ . النظام الثانى (٥ إجراءات)
٩ . النظام الأول (٤ إجراءات)
١٠ . النظام الثالث (٤ إجراءات)

٣ـ يمكن ترتيب نظم الإعارة السابق ذكرها على أساس أكثرها استنفاداً للوقت فأقل كما يلى: أنظر جدول (١٩)

١ . النظام الثامن (٦٥ دق)
٢ . النظام العاشر (٣٠ دق)
٣ . النظام التاسع (٢٥ دق)
٤ . النظام السادس (٢٢ دق)
٥ . النظام الرابع (٢٠ دق)
٦ . النظام السابع (٢٠ دق)
٧ . النظام الثانى (١٧ دق)
٨ . النظام الخامس (١٤ دق)
٩ . النظام الأول (١٠ دق)
١٠ . النظام الثالث (٧ دق)

٤ . يمكن ترتيب نظم الإعارة السابق ذكرها على أساس أكثرها تكلفة فأقل كما يلى: أنظر جدول (١٩)

١ . النظام الثامن (٧٦ قرشاً)
٢ . النظام العاشر (٣٦ قرشاً)
٣ . النظام التاسع (٣٠ قرشاً)
٤ . النظام السادس (٢٧ قرشاً)
٥ . النظام الرابع (٢٤ قرشاً)
٦ . النظام السابع (٢٤ قرشاً)
٧ . النظام الثانى (٢١ قرشا)
٨ . النظام الخامس (١٨ قرشاً)
٩ . النظام الأول (٩ قروش)
١٠ . النظام الثالث (٧ دق)

٥ . بالنسبة للخصائص المتوفرة بكل نظام من النظم السابق ذكرها إتضح ما يلى:

١ـ أن ١٠٠ ٪ من نظم الإعارة توفر إمكانية الوصول أو البحث عن الكتاب المعار بمعرفة اسم المستعير.

٢ـ أن ٥٠ ٪ من نظم الإعارة توفر إمكانية الوصول أو البحث عن الكتاب المعار بمعرفة رقم التصنيف.

٣ـ أن ١٠ ٪ من نظم الإعارة توفر إمكانية الوصول أو البحث عن الكتاب المعار بمعرفة عنوان الكتاب.

٤ـ أن ١٠ ٪ من نظم الإعارة توفر إمكانية الوصول أو البحث عن الكتاب المعار بمعرفة تاريخ رد الكتاب المعار.

ومما سبق يتبين أنه ليس هناك نظام واحد يشتمل على الخصائص الأربعة ولكن عدد الخصائص التى يشتمل عليها كل نظام لا تزيد عن خاصيتين بل تقل إلى خاصية واحدة فى كل من النظام الأول والثالث والخامس (انظر جدول ١٩). وهم فى نفس الوقت أقل النظم استنفاداً للوقت وأقلها تكلفة وأقلها اشتمالاً على مجموعة من الخطوات أو الإجراءات فيما عدا النظام الخامس الذى يأتى فى المرتبة الثانية بالنسبة لأكثر النظم اشتمالاً على إجراءات.

جدول (١٨) تكاليف إجراءات الإعارة الخارجية بمكتبات جامعة القاهرة

رقم مسلسل	الإجـــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
أ	**ضبط الإعارة بإستخدام سجل للمستعيرين فقط (الآداب، الزراعة، التجارة)**			
١	تدوين بيانات الكتاب المعار فى الصفحة الخاصة بالمستعير فى سجل المستعيرين.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٢	تسليم الكتاب للمستعير.	الثالثة	–	–
٣	إستلام الكتاب من المستعير.	الثالثة	–	–
٤	تدوين تاريخ الرد فى صفحة المستعير.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
ب	**ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة إعارة مكونة من جزئين وبدون سجلات (الهندسة)**			
١	يحتفظ الأمين بجزء من إستمارة الإعارة فى ملف أو ظرف خاص بالمستعير.	الثالثة	٢ دق	٣ قروش
٢	يحتفظ الأمين بالجزء الثانى من إستمارة الإعارة فى درج خاص بالكتب المعارة.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٣	تسليم الكتاب للمستعير.	الثالثة	–	–
٤	إستلام الكتاب من المستعير.	الثالثة	–	–
٥	إستخراج جزئى الإستمارة من ملف المستعير ومن درج الكتب الإعارة وإعدامهم.	الثالثة	١٠ دق	١٢ دق

تابع جدول (١٨) تكاليف إجراءات الإعارة الخارجية بمكتبات جامعة القاهرة

رقم مسلسل	الإجـــــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
جـ	**ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة إستعارة من جزء واحد فقط وبدون سجلات (الأثار)**			
١	يحفظ الأمين بإستمارة الإعارة فى ظرف خاص بالمستعير.	الثالثة	٢ دق	٣ قروش
٢	تسليم الكتاب للمستعير	الثالثة	—	—
٣	إستلام الكتاب من المستعير	الثالثة	—	—
٤	إستخراج الإستمارة من ظرف المستعير وإعدامها.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
د	**ضبط الرعارة بإستخدام بطاقة خاصة للكتب المعارة مع سجل للمستعيرين (الإحصاء)**			
١	يحفظ الأمين بطاقة الإعارة فى درج خاص للكتب المعارة.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٢	يدون الأمين بيانات الكتاب المعار فى صفحة المستعير.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٣	تسليم الكتاب للمستعير.	الثالثة	—	—
٤	إستلام الكتاب من المستعير.	الثالثة	—	—
٥	إستخراج بطاقة الإعارة من درج الكتب المعارة وإعدامها.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٦	تدوين تاريخ المعار فى صفحة المستعير.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش

تابع جدول (١٨) تكاليف إجراءات الإعارة الخارجية بمكتبات جامعة القاهرة

رقم مسلسل	الإجـــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
هـ	**ضبط الإعارة بإستخدام بطاقة رد الكتب المعارة وبطاقة للمستعير (التمريض)**			
١	تدوين تاريخ رد الكتاب فى بطاقة تاريخ الرد.	الثالثة	٢ دق	٣ قروش
٢	وضع بطاقة تاريخ الرد داخل جيب الكتاب المعار.	الثالثة	–	–
٣	تدوين تاريخ رد الكتاب على بطاقة المستعير.	الثالثة	٢ دق	٣ قروش
٤	الإحتفاظ ببطاقة المستعير فى درج خاص.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٥	تسليم الكتاب للمستعير.	الثالثة	–	–
٦	إستلام الكتاب من المستعير.	الثالثة	–	–
٧	إستخراج بطاقة إسم المستعير وإرجاعها داخل الكتاب.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
و	**ضبط الإعارة بإستخدام عدد ٢ بطاقات جيب الكتاب المعارة (مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجى)**			
١	يحتفظ الأمين بأحد بطاقات الكتاب المعار فى درج الكتب المعارة.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٢	يحتفظ الأمين بالبطاقة الثانية فى درج المستعيرين.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٣	يختم الكتاب بتاريخ الرد.	الثالثة	٢ دق	٣ قروش
٤	يسلم الكتاب للمستعير.	الثالثة	–	–
٥	إستلام الكتاب من المستعير.	الثالثة	–	–
٦	سحب بطاقتى الكتاب المعارة ودرج المستعيرين وإعادتهم داخل الكتاب.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرش
ز	**ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة إعارة من جزء واحد مع سجل للمستعيرين. (طب بيطرى، علوم، أفريقية، الحقوق، طب بشرى، الإعلام)**			

تابع جدول (١٨) تكاليف إجراءات الإعارة الخارجية بمكتبات جامعة القاهرة

رقم مسلسل	الإجـــــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
١	تسجيل بيانات الكتاب فى صفحة المستعير.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٢	يحتفظ الأمين باستمارة الكتاب المعار إما: ـ فى ظرف خاص بالمستعير (بيطرى، علوم) أو ـ فى درج خاص بالكتب المعارة (حقوق، طلب بشرى، أفريقية) أو ـ فى سجل المستعيرين مع صفحة المستعير (الإعلام).	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٣	يسلم الكتاب للمستعير.	الثالثة	—	—
٤	إستلام الكتاب من المستعير.	الثالثة	—	—
٥	تدوين تاريخ رد الكتاب فى صفحة المستعير.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٦	إستخراج إستمارة الكتاب الراجع وإعدامها.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
ح	**ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة إعارة مكونة من ثلاثة أجزاء مع سجل للمستعيرين (المكتبة المركزية، الاقتصاد)**			
١	إرسال الجزء الأول من الإستمارة إلى المخزن لإحضار الكتاب المطلوب.	الثالثة	٣٠ دق	٣٤ قرشاً
٢	يحتفظ الأمين بالجزء الثانى من الإستمارة فى درج خاص للكتب المعارة.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٣	يدون الأمين بيانات الكتاب فى صفحة المستعير فى سجل المستعيرين.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٤	يسلم الكتاب للمستعير ومرفق به الجزء الثالث من الإستمارة.	الثالثة	—	—
٥	مقارنة مجموعات الجزء الثالث لإستمارة الإعارة والمحفوظ بها لدى عامل الأمانات بسجل المستعيرين.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً

تابع جدول (١٨) تكاليف إجراءات الإعارة الخارجية بمكتبات جامعة القاهرة

رقم مسلسل	الإجـــــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
٦	الإحتفاظ بالجزء الثالث مع صفحة المستعير فى سجل المستعيرين.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٧	إستلام الكتاب من المستعير.	الثالثة	–	–
٨	تدوين تاريخ رد الكتاب فى صفحة المستعير. ..	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٩	إستخراج الأجزاء الثلاثة لإستمارة الكتاب الراجع وإعدامها.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
ط	**ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة إعارة مكونه من جزء واحد فقط مع سجل للكتب المعارة وسجل للمستعيرين (الأورام)**			
١	يدون الأمين بيانات الكتاب المعار فى سجل المستعيرين فى الصفحة الخاصة بالمستعير.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
	يدون الأمين بيانات الكتاب المعار فى سجل الكتب المعارة.			
٢	يحفظ الأمين بإستمارة الإعارة فى ظرف خاص لكل مستعير.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٣	تسليم الكتاب للمستعير.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٤	إستلام الكتاب من المستعير.	الثالثة	–	–
٥	تدوين تاريخ الرد فى صفحة المستعير.	الثالثة	–	–
٦	إستخراج إستمارة الكتاب الراجع من ظرف المستعير وإعدامها.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٧		الثالثة	٥ دق	٦ قروش
ى	**ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة من جزءين مع سجل للمستعيرين (التخطيط، العلاج الطبيعى، طب الأسنان، الصيدلة، دار العلوم)**			

تابع جدول (١٨) تكاليف إجراءات الإعارة الخارجية بمكتبات جامعة القاهرة

رقم مسلسل	الإجـــــــراءات	الدرجة الإدارية للموظف القائم بالإجراء	الوقت المستنفد	القيمة المادية بالجنية المصرى
١	يحتفظ الأمين بالجزء الأول من الإستمارة فى أظرف أو أدراج خاصة بالكتب المعارة.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٢	يحتفظ الأمين بالجزء الثانى من إستمارة الإعارة إما: – فى أظرف أو أدراج للمستعيرين(طب أسنان، الصيدلة، التخطيط العمرانى، العلاج الطبيعى)، أو – يرسل للمخزن لإحضار الكتاب (دار العلوم).	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٣	تدون بيانات الكتاب المعار فى صفحه المستعير سجل المستعيرين.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٤	تسليم الكتاب للمستعير.	الثالثة	–	–
٥	إستلام الكتاب من المستعير.	الثالثة	–	–
٦	تدوين تاريخ الرد فى صفحة المستعير.	الثالثة	٥ دق	٦ قروش
٧	إستخراج أجزاء إستمارة الكتاب الراجع من درج الكتب المعارة ومن درج أو ظرف المستعير وإعدامها.	الثالثة	١٠ دق	١٢ قرشاً

رقم مسلسل	الأنواع المختلفة لنظم الإعارة المستخدمة فى مكتبات جامعة القاهرة	عدد الإجراءات	الخصائص المتوفرة بالنظام: الوصول للكتاب المعار بالعنوان	الخصائص المتوفرة بالنظام: الوصول للكتاب المعار برقم التصنيف	الخصائص المتوفرة بالنظام: الوصول للكتاب المعار باسم المستعير	الخصائص المتوفرة بالنظام: الوصول وترتيب بطاقات الكتب المعارة بتاريخ الرد	الوقت المستنفد بالدقيقة	إجمالى التكلفة بالقرش المصرى
1	ضبط الإعارة بإستخدام سجل للمستعيرين فقط (الآداب، الزراعة، التجارة)	٤	×	×	√	×	١٠	١٢
2	ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة إعارة مكونة من جزءين وبدون سجلات (الهندسة)	٥	×	√	√	×	١٧	٢١
3	ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة من جزء واحد وبدون سجلات (الآثار)	٤	×	×	√	×	٧	٩
4	ضبط الإعارة بإستخدام بطاقة خاصة للكتب المعارة مع سجل للمستعيرين. (الإحصاء)	٦	×	√	√	×	٢٠	٢٤
5	ضبط الإعارة بإستخدام بطاقة رد الكتب المعارة وبطاقة للمستعير (التمريض)	٧	×	×	√	×	١٤	١٨
6	ضبط الإعارة بإستخدام عدد ٢ بطاقات جيب الكتاب للكتب المعارة (مركز بحوث التنمية)	٦	√	×	√	×	٢٢	٢٧
7	ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة إعارة من جزء واحد من سجل للمستعيرين (طب بيطرى، علوم، أفريقيه، حقوق، طب بشرى، الإعلام)	٦	×	√	√	×	٢٠	٢٤
8	ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة إعارة مكونة من ثلاثة أجزاء مع سجل المستعيرين. (المكتبة المركزية، الاقتصاد)	٩	×	√	√	×	٦٥	٧٦
9	ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة إعارة مكونه من جزء واحد فقط مع سجل للكتب المعارة وسجل للمستعيرين (الأورام)	٧	×	×	√	×	٢٥	٣٠
10	ضبط الإعارة بإستخدام إستمارة من جزءين مع سجل للمستعيرين (التخطيط، العلاج الطبيعى، طب الأسنان، الصيدلة، دار العلوم)	٧	×	√	√	×	٣٠	٣٦

جدول (١٩) نظم الإعارة الخارجية المستخدمة فى مكتبات جامعة القاهرة

٣/٢/٨ إنتاجية العمل: labor Prductivity

يُفرق منصور أحمد منصور (١٩٧٥، ص٢٣) فيما بين الإنتاج (Prduction) والإنتاجية (Productivity) وإنتاجية العمل Labor Poductivity. فالإنتاج يشير عادة إلى الجانب الكمى للسلع أو الخدمات المقدمة. ومن ثم فهو يتضمن متغيراً واحداً هو المخرجات (Output). أما الإنتاجية فتتضمن على الأقل متغيرين هما المدخلات والمخرجات ويعبر عنهما بالمعادلة التالية: الإنتاجية = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$ $\frac{\text{Output}}{\text{Input}}$

ويقاس نجاح الإنتاجية أو نموها بكفاية المدخلات أو المخرجات التى تعبر عن الكم والكيف معاً. كما يعتبر زكى محمود هاشم (١٩٧٩، ص ٢٧٢) الإنتاجية مقياساً يعبر عن مدى التشغيل الاقتصادى أو مدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من طاقات وموارد بشرية ومادية متاحة للمشروع بما يكفل تحقيق أهدافه.

ولعل من العناصر الهامة التى تدخل فى قياس الإنتاجية عنصر الزمن أو الوقت الذى يستهلك لإنتاج منتج معين أو لتقديم الخدمة. ومن ثم يمكن التعبير عن الإنتاجية بالزيادة فى الإنتاج (كما وكيفا) فى كل وحدة زمنية (الوقت الذى يستغرقة العامل البشرى فى الإنتاج). ويلخص جدول (٢٠) الوقت المستنفد والقيمة المادية لوحدات الإنتاج المختلفة بنظام مكتبات جامعة القاهرة. وبسبب أن أجور العاملين بالنظام يمكن إعتبارها المدخلات الأساسية لقيام النظام بأعماله ووظائفه، فليست هناك أية مصروفات تذكر توازى فى قيمتها أجور العاملين.

أما مخرجات نظام المكتبات فهى تتمثل فى تيسير سبل الإستفادة الممكنة من مجموعات المكتبة وهى بالتالى تأخذ عدة أشكال منها على سبيل المثال تقديم أداة جيدة للوصول إلى مقتنيات المكتبة (فهارس المكتبة)، إتاحة المجموعات للإعارة الداخلية والسماح للمترددين بالإطلاع عليها وكذلك إعارتها خارج المكتبة تبعاً لأسس موضوعة تنظم حركة تداول تلك المجموعات. ويربط جدول (٢١) فيما بين كم العمل المطلوب إنجازه والمتعلق بإجراءات تزويد وإعداد عدداً معيناً من الكتب تزداد به مجموعات كل مكتبه سنوياً والوقت المستغرق لذلك من قبل القائمين بتلك الإجراءات على اختلاف درجاتهم الإدارية. فمثلاً فى مكتبه كلية الصيدلة يبلغ متوسط إجمالى أعداد الكتب المضافة سنوياً إلى رصيد المكتبة (٦٢) كتاب،

	إجراءات إدارة التزويد للوعاء الواحد	الوقت المستنفد	القيمة المادية
١	طلب الكتاب الواحد من الناشر	٥٥ دق	٦٣ قرشاً
٢	إستلام وتجهيز الكتاب الواحد وإرساله للإعداد الفنى	٤٥ دق	٤١ قرشاً
٣	إستلام وتجهيز الرسالة الواحدة وإرسالها للإعداد الفنى	١٥ دق	١٣ قرشاً
٤	التبادل بالوعاء الواحد	١٥ر٢ ساعة	٩٦ر١ جنيه
٥	إستلام وإعداد الوعاء الواحد القادم عن طريق الإهداء	٣٥ر١ ساعة	٩٤ قرشاً
٦	طلب الدورية الواحدة	٢٥ دق	٢٩ قرشاً
٧	إستلام وتسجيل وإعداد الدورية الواحدة	١٠ر١ ساعة	٦٣ قرشاً
	إجراءات التزويد بمكتبات الكليات والمعاهد		
١	طلب كتاب واحد عن طريق المعرض	٣٥ دق	٤٨ قرشاً
٢	إستلام الكتاب الواحد وتجهيزه	٣٠ر١ ساعة	٩٩ قرشاً
٣	طلب الكتاب الواحد من الناشر	٥٠ دق	٥٥ قرشاً
٤	إستلام وإعداد الكتاب الواحد	٤٥ر١ ساعة	١٣ر١ جنيه
	إجراءات الإعداد الفنى بإدارة الفهارس		
١	إعداد البطاقة الرئيسية للكتاب الواحد (بدون طباعة)	٩٠ دق	٤ر١ جنيه
٢	إعداد بطاقة رئيسية للكتاب الواحد (بدون طباعتها) بالاعتماد على	٤٠ دق	٤٦ قرشاً
٣	إعداد وطباعة البطاقات الكاملة (الأساسية والإضافية) للكتاب الواحد	٥٠ر١ ساعة	٢٤ر١ جنيه
٤	إعداد الكتاب الواحد إعداداً فنياً وتسليمه للمخازن وتصفيف بطاقاته	١٥ر٢ ساعة	٥٠ر١ جنيه
	إجراءات الإعداد الفنى بمكتبات الكليات والمعاهد		
١	إعداد البطاقة الرئيسية للكتاب الواحد (بدون طباعتها) منذ وقت الإستلام	٤٥ دق	٥٦ قرشاً
٢	إعداد وطباعة البطاقات الكاملة للكتاب الواحد	١٢ر١ ساعة	٨٣ قرشاً
٣	إعداد الكتاب الواحد إعداداً فنياً مكتملاً وتسليمة للمخزن وتصفيف بطاقاتة	٢٢ر١ ساعة	٩٥ قرشاً

جدول (٢٠) الوقت المستنفد والقيمة المادية لوحدات الإنتاج المختلفة بنظام مكتبات جامعة القاهرة.

وتستغرق إجراءات طلب وشراء هذا العدد من وقت الموظف بالدرجة الثانية = ٠(١٥) ساعة و٣٠ دقيقة، بالإضافة إلى (١٠٣) ساعة من وقت الموظف بالدرجة الثالثة ومقدار (١١) ساعة من وقت الموظف بالدرجة الرابعة. حيث تتضافر جهود هؤلاء الموظفين على اختلاف درجاتهم لإتمام إجراءات الطلب والشراء. أما فيما يتعلق بالإعداد الفنى لهذا العدد من الكتب فهو يستنفد عدد (١١) ساعة من وقت الموظف بالدرجة الثانية، و(١٦٥) ساعة من وقت الموظف بالدرجة الثالثة وأخيراً (٢١) ساعة من وقت الموظف بالدرجة الرابعة. كما يربط جدول (٢٢) ما بين أعداد الكتب المعارة خارجياً أثناء العام ١٩٨٩/٨٨ والوقت المستنفد من قبل العاملين بالمكتبات لإتمام إجراءات إعارة هذا العدد، ففى مكتبه كلية الصيدلة وصل عدد الكتب المعارة خارجياً إلى (4600) كتاب يقابله (2300) ساعة عمل من قبل العاملين بالمكتبه لإتمام إجراءات إعارة هذا العدد من الكتب.

وكذلك يربط جدول (٢٢) ما بين متوسط مرات الإعارة الداخليه فى السنة والوقت المستنفد من قبل العاملين بالمكتبات لإنجاز الإجراءات الخاصة بإعارة هذا العدد من الكتب. ففى مكتبة الصيدلة يبلغ متوسط عدد مرات الإعارة الداخليه فى العام الواحد (3156) كتاب يقابلة عدد (526) ساعة عمل من قبل أحد أو مجموعة من موظفى الدرجة الثالثة بالمكتبة.

٨/٢/٤ **الكفاءة الإنتاجية** Productive Efficiency

الكفاءة الإنتاجية هى هدف أساسى للإدارة الحديثة ويُعرفها على السلمى (١٩٨٣، ص ١٥) بأنها:

«العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة فى العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية. وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد».

ويتبلور مفهوم الكفاءة الإنتاجية فى إمكان الحصول على أقصى إنتاج ممكن بإستخدام كميات محددة من تلك العناصر، وبذلك يمكن تصور زيادة الكفاءة الإنتاجية بإحدى الطرق الأتية:

	مكتبات الكليات والمعاهد	متوسط إجمالى الكتب المضافة سنويا *	الوقت المستنفد لطلبها				الوقت المستنفد لإعدادها			
			أولى	ثانيه	ثالثه	رابعة	أولى	ثانيه	ثالثه	رابعة
1	كلية الصيدلة	٦٢	ـ	١٥ ساعة + ٣٠ دقيقة	١٠٣ ساعة	١١ ساعة	ـ	١١ ساعة	١٦٥ ساعة	٢١ ساعة
2	كلية الطب البشرى	١٩٠	ـ	٤٧ ساعة + ٣٠ دقيقة	٣١٧ ساعة	٣٢ ساعة	ـ	٣٢ ساعة	١٦٥ ساعة	٦٤ ساعة
3	كلية الحقوق	٣٢٦١	ـ	٨١٥ ساعة	٥٤٣٥ ساعة	٥٤٣ ساعة + ٣٠ دقيقة	ـ	٥٤٣ ساعة +٣٠ دقيقة	٢٨٢٦ ساعة	١٠٨٧ ساعة
4	كلية دار العلوم	٥٠٠	ـ	ـ	٩٥٩ ساعة	٨٤ ساعة	ـ	ـ	٥١٨ ساعة	١٦٧ ساعة
5	كلية التجارة	١٦٢	ـ	٤٠ ساعة + ٣٠ دقيقة	٢٧٠ ساعة	٢٧ ساعة	ـ	٢٧ ساعة	١٤٠ ساعة	٥٤ ساعة
6	كلية الزراعة	٥٧٢	ـ	١٤٣ ساعة	٩٥٤ ساعة	٩٦ ساعة	ـ	٩٦ ساعة	٤٩٦ ساعة	١٩١ ساعة
7	كلية طب الفم والأسنان	٥٩٤	ـ	١٤٨ ساعة + ٣٠ دقيقة	٩٩٠ ساعة	٩٩ ساعة	ـ	٩٩ ساعة	٥١٥ ساعة	١٩٨ ساعة
8	كلية العلوم	٥٠٠	ـ	١٢٥ ساعة	٨٣٤ ساعة	٨٤ ساعة	ـ	٨٤ ساعة	٤٣٤ ساعة	١٦٧ ساعة
9	كلية الهندسة	٤٧٣	ـ	ـ	٩٠٧ ساعة	٧٩ ساعة	ـ	ـ	٤٨٩ ساعة	١٥٨ ساعة
10	كلية الطب البيطرى	٦٢٠	ـ	١٥٥ ساعة	١٠٣٤ ساعة	١٠٤ ساعة	ـ	١٠٤ ساعة	٥٣٨ ساعة	٢٠٧ ساعة
11	معهد الدراسات والبحوث الأفريقية	١٧٠	ـ	٤٢ ساعة + ٣٠ دقيقة	٢٨٤ ساعة	٢٩ ساعة	ـ	٢٩ ساعة	١٤٨ ساعة	٥٧ ساعة

جدول (٢١) الوقت المستنفد لطلب وإعداد الكتب بمكتبات جامعة القاهرة

* متوسط إجمالى الكتب المضافة سنوياً خلال الأربع سنوات الماضية ١٩٨٦/٨٥ ـ ١٩٨٩/٨٨

تابع جدول (٢١) الوقت المستنفد لطلب وإعداد الكتب بمكتبات جامعة القاهرة.

	مكتبات الكليات والمعاهد	متوسط إجمالى الكتب المضافة سنوياً*	الوقت المستنفد لطلبها				الوقت المستنفد لإعدادها			
			أولى	ثانية	ثالثة	رابعة	أولى	ثانية	ثالثة	رابعة
12	معهد الدراسات والبحوث الإحصائية	٣٣٥	-	٨٤ ساعة	٥٥٩ ساعة	٥٦ ساعة	-	٥٦ ساعة	٢٩١ ساعة	١١٢ ساعة
13	كلية الإقتصاد والعلوم السياسية	٥٣٧	-	١٣٤ ساعة	٨٩٥ ساعة	٨٩ ساعة + ٣٠ دقيقة	-	٨٩ ساعة + ٣٠ دقيقة	٤٦٦ ساعة	١٧٩ ساعة
14	كلية الآداب	٣٣٤	-	٨٣ ساعة + ٣٠ دقيقة	٥٥٧ ساعة	٥٦ ساعة	-	٥٦ ساعة	٢٩٠ ساعة	١١٢ ساعة
15	المعهد العالى للتمريض	٤٦	-	١١ ساعة + ٣٠ دقيقة	٧٧ ساعة	٨ ساعة	-	٨ ساعة	٤٠ ساعة	١٦ ساعة
16	معهد الأورام القومى	١٣٣	-	-	٢٥٥ ساعة	٢٢ ساعة	-	-	١٣٧ ساعة	٤٥ ساعة
17	كلية الإعلام	٦٢٢	-	-	١١٩٣ ساعة	١٠٤ ساعة		-	٦٤٣ ساعة	٢٠٨ ساعة
18	كلية الآثار	٤٤٨	-	١١٢ ساعة	٧٤٧ ساعة	٧٥ ساعة	-	٧٥ ساعة	٣٨٨ ساعة	١٥٠ ساعة
19	معهد العلاج الطبيعى	٩٠	-	٢٢ ساعة + ٣٠ دقيقة	١٥٠ ساعة	١٥ ساعة	-	١٥ ساعة	٧٨ ساعة	٣٠ ساعة
20	معهد التخطيط العمرانى	٢٨٨	-	-	٥٥٢ ساعة	٤٨ ساعة	-	-	٢٩٨ ساعة	٩٦ ساعة
12	مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجى	٨٤٥	-	٢١١ ساعة	١٤٠٩ ساعة	١٤١ ساعة	-	١٤١ ساعة	٧٣٣ ساعة	٢٨٢ ساعة
22	المكتبه المركزية	٣٤٢٢	-	-	٣٧٠٨ ساعة	١١٤١ ساعة	-	٢٨٦ ساعة	٥٩٨٨ ساعة	١٤٢٦ ساعة

١ـ زيادة قيمة المنتج النهائى مع بقاء قيمة الموارد المستخدمة ثابتة.

٢ ـ زيادة قيمة المنتج النهائى مع بقاء زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل.

٣ ـ بقاء قيمة الإنتاج النهائى ثابتة، وانخفاض قيمة الموارد المستخدمة.

٤ ـ انخفاض قيمة الإنتاج النهائى مع انخفاض قيمة الموارد المستخدمة بنسبة أعلى. (على السلمى، ١٩٨٣ ، ص ١٥)

وعلى هذا الأساس يمكن إستخدام تعبير الكفاءة الإنتاجية للدلالة على مدى النجاح فى استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة.

وقد أمكن وضع صورة بالأرقام لتوضيح مدى الإستفادة من ساعات العمل فى إنجاز الأنشطة الأساسية المنوط بها مكتبات جامعة القاهرة من تزويد وإعداد فنى وإعارة وذلك فى الجدول (٢٣).

وقد تم بناء الجدول السابق بالإستناد إلى المُحددات الآتية:

١ ـ أن مجموع ساعات عمل الموظف الواحد فى العام الميلادى الكامل هو1724 ساعة.وقد سبق شرح تفاصيل ساعات العمل فى موقع سابق.

٢ ـ قيام مكتبات الجامعة بثلاث وظائف أساسية هى التزويد (الطلب والشراء) والإعداد الفنى (الوصف، التصنيف والفهرسة الموضوعية) والإعارة (الداخلية ـ والخارجية) وهى من وجهة نظر القائمين على العمل بتلك المكتبات الأنشطة الرئيسية للمكتبة والتى تستهلك معظم بل كل ساعات عمل الهيئة العاملة.

٣ ـ حجم العمل فى تلك الأنشطة قد أمكن تحديده لكل مكتبة على حدة وذلك عن طريق تحديد العناصر الآتية:

١/٣ متوسط إجمالى الكتب المضافة سنوياً لكل مكتبة والوقت المستنفد من ساعات عمل كل فئة من فئات الموظفين (الدرجات الإدارية) لطلب شراء والحصول على هذا العدد وإعداده إعداداً فنياً مكتملاً.

٢/٣ أعداد الكتب المعارة خارجيا فى العام الواحد من كل مكتبة والوقت المستنفد من ساعات عمل كل فئة من فئات الموظفين لإتمام إجراءات إعارة هذا العدد.

م	مكتبات الكليات والمعاهد	أعداد الكتب المعارة لعام ٨٨/٨٩	الوقت المستفد				متوسط عدد مرات الإعارة الداخلية فى السنة	الوقت المستفد	
			أولى	ثانية	ثالثة	رابعة		ثالثة	رابعة
1	كلية الصيدلة	4600	–	–	2300 ساعة	–	3156	526 ساعة	–
2	كلية الطب البشرى	2350	–	–	784 ساعة	–	1900	317 ساعة	–
3	كلية الحقوق	3240	–	–	1180 ساعة	–	2000	334 ساعة	–
4	كلية دار العلوم	1400	–	–	700 ساعة	–	1000	167 ساعة	–
5	كلية التجارة	30 000	–	–	5000 ساعة	–	52000	6067 ساعة	–
6	كلية الزراعة	900	–	–	150 ساعة	–	25000	2917 ساعة	–
7	كلية طب الفم والأسنان	1050	–	–	525 ساعة	–	240	40 ساعة	–
8	كلية العلوم	2400	–	–	800 ساعة	–	13650	2275 ساعة	–
9	كلية الهندسة	28000	–	–	7934 ساعة	–	14000	2334 ساعة	–
10	كلية الطب البيطرى	800	–	–	267 ساعة	–	1500	250 ساعة	–
11	معهد الدراسات والبحوث الأفريقية	570	–	–	190 ساعة	–	2600	434 ساعة	–

جدول (٢٢) الوقت المستنفد لإعارة الكتب بمكتبات جامعة القاهرة.

م	مكتبات الكليات والمعاهد	أعداد الكتب المعارة لعام ٨٩/٨٨	الوقت المستنفد: أولى	الوقت المستنفد: ثانية	الوقت المستنفد: ثالثة	الوقت المستنفد: رابعة	متوسط عدد مرات الإعارة الداخلية فى السنة	الوقت المستنفد: ثالثة	الوقت المستنفد: رابعة
12	معهد الدراسات والبحوث الإحصائية	350	–	–	117 ساعة	–	3500	584 ساعة	–
13	كلية الإقتصاد والعلوم السياسية	9000	–	–	9750 ساعة	–	8000	2667 ساعة	–
14	كلية الآداب	3795	–	–	633 ساعة	–	1500	175 ساعة	–
15	المعهد العالى للتمريض	10 000	–	–	2334 ساعة	–	10000	834 ساعة	–
16	معهد الأورام القومى	2800	–	–	1167 ساعة	–	11000	1833 ساعة	–
17	كلية الإعلام	6000	–	–	2000 ساعة	–	30000	5000 ساعة	–
18	كلية الآثار	1800	–	–	210 ساعة	–	25000	2084 ساعة	–
19	معهد العلاج الطبيعى	3000	–	–	1500 ساعة	–	15000	2500 ساعة	–
20	معهد التخطيط العمرانى	100	–	–	50 ساعة	–	5500	917 ساعة	–
12	مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجى	2400	–	–	880 ساعة	–	2500	209 ساعة	–
22	المكتبة المركزية	5354	–	–	5800 ساعة	–	82000	27334 ساعة	–

تابع جدول (٢٢) الوقت المستنفد لإعارة الكتب بمكتبات جامعة القاهرة.

الدرجات وساعات العمل / الكليات	الموظفون فى الدرجة الأولى: ساعات العمل الفعلية	ساعات العمل المستنفدة	النسبة المئوية %	الموظفون فى الدرجة الثانية: ساعات العمل الفعلية	ساعات العمل المستنفدة	النسبة المئوية %	الموظفون فى الدرجة الثالثة: ساعات العمل الفعلية	ساعات العمل المستنفدة	النسبة المئوية %	الموظفون فى الدرجة الرابعة: ساعات العمل الفعلية	ساعات العمل المستنفدة	النسبة المئوية %	الموظفون فى الدرجة الخامسة: ساعات العمل الفعلية	ساعات العمل المستنفدة	النسبة المئوية %	إجمالى ساعات العمل الفعلية	إجمالى ساعات العمل المستنفدة	النسبة المئوية %
الصيدلة	—	—	—	1724	27	1.5	8620	3094	35.8	1724	32	1.8	—	—	—	12068	3153	26.1
الطب البشرى	1724	—	—	3448	80	2.3	12068	1583	13.1	3448	96	2.7	1724	—	—	22412	1759	7.8
الحقوق	—	—	—	10344	1359	13.1	29308	9775	33.3	5172	1631	31.5	—	—	—	44824	12765	28.4
دار العلوم	1724	—	—	—	—	—	8620	2344	27.1	10344	251	2.4	—	—	—	20688	2595	12.5
التجارة	1724	—	—	8620	68	0.7	10344	11477	110.9	8620	81	0.9	3448	—	—	32756	11626	35.4
الزراعة	1724	—	—	6896	239	3.4	10344	4517	43.6	5172	287	5.5	—	—	—	24136	5043	20.8
طب الفم والأسنان	—	—	—	3448	247	7.1	1724	2070	120	1724	297	17.2	—	—	—	6896	2614	37.9
العلوم	1724	—	—	6896	209	3	8620	4343	50.3	5172	251	4.8	—	—	—	22412	4803	21.4
الهندسة	1724	—	—	—	—	—	15516	11664	75.1	3448	237	6.8	—	—	—	20688	11901	57.5
الطب البيطرى	1724	—	—	3448	259	7.5	8620	2089	24.2	1724	311	18	—	—	—	15516	2659	17.1
الدراسات الأفريقية	—	—	—	3448	72	2	1724	1056	61.2	—	86	—	—	—	—	5172	1214	23.4
الدراسات الإحصائية	—	—	—	3448	140	4	8620	1551	17.9	3448	168	4.8	—	—	—	15516	1859	11.9
الاقتصاد	—	—	—	6896	224	3.2	8620	13778	159.8	1724	263	15.6	—	—	—	17240	14271	82.7
الآداب	—	—	—	13792	140	1	12068	1655	13.7	8620	168	1.9	—	—	—	34480	1963	5.6
التمريض	—	—	—	1724	20	1.1	6896	3285	47.6	—	24	—	—	—	—	8620	3329	38.6
الأورام	—	—	—	—	—	—	6896	3392	49.1	3448	67	1.9	—	—	—	10344	3459	33.4
الإعلام	—	—	—	—	—	—	6896	8836	128.1	1724	312	18	—	—	—	8620	9148	106.1
الآثار	—	—	—	1724	187	10.8	17240	3429	19.8	1724	225	13	—	—	—	20688	3841	18.5
العلاج الطبيعى	—	—	—	1724	38	2.2	3448	4228	122.6	—	45	—	—	—	—	5172	4301	83.1
التخطيط العمرانى	—	—	—	—	—	—	5172	1817	35.1	—	144	—	—	—	—	5172	1961	37.9
[illegible]	—	—	—	3448	352	10.2	1724	3231	187.4	3448	423	12.2	—	—	—	8620	4006	46.4
المكتبة المركزية	12068	—	—	17240	286	1.6	253428	42830	16.9	129300	2567	1.9	32756	—	—	444792	45683	10.2

جدول (٢٣) النسبة المئوية لساعات العمل المستنفدة فى إجراءات التزويد والإعداد الفنى والإعارة إلى إجمالى ساعات العمل الفعلية لمجموعة الموظفين فى العام الكامل وذلك بكل مكتبة من مكتبات جامعة القاهرة

٣/٣ أعداد الكتب المعارة داخلياً فى العام الواحد من كل مكتبة والوقت المستنفد من ساعات عمل كل فئة من فئات الموظفين لإتمام إجراءات إعارة هذا العدد.

ويمكن لهذا الجدول (جدول ٢٣) أن يقدم بعض الإجابات على الإستفسارات الآتية:

ـ مدى الاستفادة من ساعات عمل موظفى المكتبة فى إنجاز المهام المنوطة بهم وما هى النسبة المئوية لذلك؟

ـ هل هناك حاجة فعلية لتدعيم الهيئة العاملة بمكتبات الجامعة بعدد من الموظفين وما هو حجم هذا الدعم، حيث أن هناك شكوى دائمة من قبل مدراء تلك المكتبات تتعلق بنقص الأيدى العاملة فى مقابل كثرة المهام والوظائف المنوطة بها مكتباتهم.

ـ مدى الاستفادة من ساعات عمل كل فئة من فئات موظفى المكتبة (الدرجة الأولى، الثانية حتى الخامسة) لإنجاز المهام الخاصة بهم وما هى النسبة المئوية لذلك.

وبدراسة جدول (٢٣) يمكن الوصول إلى الحقائق الأتية:

١ ـ ليست هناك إستفادة واضحة من ساعات عمل موظفى الدرجة الأولى بمكتبات كليات الطب البشرى ودار العلوم والتجارة والزراعة والعلوم والهندسة والطب البيطرى وذلك فى الأنشطة السابق ذكرها.

٢ ـ يبلغ الحد الأقصى لنسبة الإستفادة من ساعات عمل موظفى الدرجة الثانية بالمكتبات نسبة (13.1%) وذلك بمكتبة كلية الحقوق، بينما يصل الحد الأدنى إلى نسبة (0.7%) بمكتبة كلية التجارة.

٣ ـ يبلغ الحد الأقصى لنسبة الإستفادة من ساعات عمل موظفى الدرجة الثالثة بالمكتبات نسبة (159.8%) بمكتبة كلية الاقتصاد بينما يصل الحد الأدنى إلى نسبة (13.1%) بمكتبة كلية الطب البشرى.

ويمكن تبرير تلك النسبة التى تزيد على 100% بأحد أمرين هما:

أ ـ قيام موظفو الدرجة الثالثة بإنجاز أعمالهم فى ساعات أقل من الوقت المعيارى المحدد

لكل إجراء من الإجراءات التى تنطوى عليها الأنشطة محل الدراسة.

ب ـ قيام موظفو الدرجات الأخرى بمساعدة تلك الفئة فى القيام بأعمالها.

٤ ـ يبلغ الحد الأقصى لنسبة الإستفادة من ساعات عمل موظف الدرجة الرابعة بالمكتبات نسبة (13.5%) بمكتبة كلية الحقوق، بينما يصل الحد الأدنى إلى نسبة (0.9%) بمكتبة كلية التجارة.

٥ ـ ليست هناك إستفادة واضحة من ساعات عمل موظفى الدرجة الخامسة بمكتبات كليات الطب البشرى والتجارة، وذلك فيما يتعلق بالأنشطة السابق ذكرها.

٦ ـ يضع جدول (٢٤) مكتبات جامعة القاهرة فى ترتيب تنازلى على أساس إجمالى النسبة المئوية لساعات العمل المستنفدة فى إجراءات التزويد والإعداد الفنى

مسلسل	المكتبات	%	مسلسل	المكتبات	%
١	الإعلام	106.1	١٢	الصيدلة	26.1
٢	علاج طبيعى	83.1	١٣	الدراسات الأفريقية	23.4
٣	الإقتصاد	82.7	١٤	العلوم	21.4
٤	الهندسة	57.5	١٥	الزراعة	20.8
٥	بحوث التنمية	46.4	١٦	الآثار	18.5
٦	التمريض	38.6	١٧	الطب البيطرى	17.1
٧	طب الفم والأسنان	37.9	١٨	دار العلوم	12.5
٨	التخطيط العمرانى	37.9	١٩	الدراسات الإحصائية	11.9
٩	التجارة	35.4	٢٠	المكتبة المركزية	10.2
١٠	الأورام	33.4	٢١	الطب البشرى	7.8
١١	الحقوق	28.4	٢٢	الآداب	5.6

جدول (٢٤) الترتيب التنازلى لمكتبات جامعة القاهرة على أساس نسبة الاستفادة من ساعات عمل الهيئة العاملة بكل مكتبة.

والإعارة إلى إجمالى ساعات العمل الفعلية لمجموع موظفى كل مكتبة خلال العام الواحد.

٧ـ بلغ متوسط النسبة المئوية للإستفادة من ساعات عمل الهيئة العاملة بنظام مكتبات جامعة القاهرة وذلك فى الأنشطة الأساسية السابق ذكرها نسبة (34.6%) فقط.

٥/٢/٨ ـ التكاليف الكلية للنظام الحالى:

يمكن حصر التكاليف الكلية لنظام مكتبات جامعة القاهرة فى الأوجه الثلاثة الآتية:

أ ـ المصروفات العامة المبينة فى الباب الثانى لميزانية الإدارة العامة للمكتبات الجامعية وهى تغطى الإعتمادات الماليه للبنود الخاصة بكل من الخامات وقطع الغيار والوقود والأدوات الكتابية والكتب والمجلات والوثائق الأخرى والإنارة والمياة والكهرباء والغاز والتجهيزات ونفقات الصيانة والمرافق والآلات والمعدات ووسائل النقل وصيانة الأثاث ومعدات المكاتب ونفقات الانتقالات والتليفون والتلغراف والبريد والإيجار.

وجدير بالذكر أن نشير إلى أن هذه المخصصات المالية لا تفى بإحتياجات المكتبة مما يدفعها إلى الإعتماد على الصناديق الخاصة بالجامعة والمنح المالية والرسوم التى يدفعها الطلاب كرسوم للمكتبة:

ب ـ ميزانيات مكتبات الكليات والمعاهد والمخصصة من قبل إدارات تلك الكليات أو المعاهد لتزويد المكتبات بالكتب وغيرها من أشكال أوعية المعلومات.

جـ ـ أجور العاملين بنظام مكتبات جامعة القاهرة.

ويوضح جدول (٢٥) الأوجة الثلاث لتكاليف النظام على مدار الخمس سنوات الماضية إبتداء من عام ١٩٨٥/٨٤ حتى عام ١٩٨٩/٨٨.

المبالغ المخصصة خلال خمس سنوات / أوجه التكاليف	١٩٨٥/٨٤	١٩٨٦/٨٥	١٩٨٧/٨٦	١٩٨٨/٨٧	١٩٨٩/٨٨
المصروفات العامة	550.668	467.764	333.924	354.875	226.170
ميزانيات مكتبات الكليات والمعاهد	66.293	85.039	93.781	148.480	115.800
أجور العاملين	340.000	371.469	389.000	410.100	539.514
الإجمالي	956.961	924.272	816.705	913.455	881.484

* المبالغ المخصصة بالألف جنيه المصرى.

جدول (٢٥) المبالغ المخصصة للأوجة الثلاث لتكاليف النظام على مدار خمس سنوات ١٩٨٥/٨٤ـ١٩٨٩/٨٨

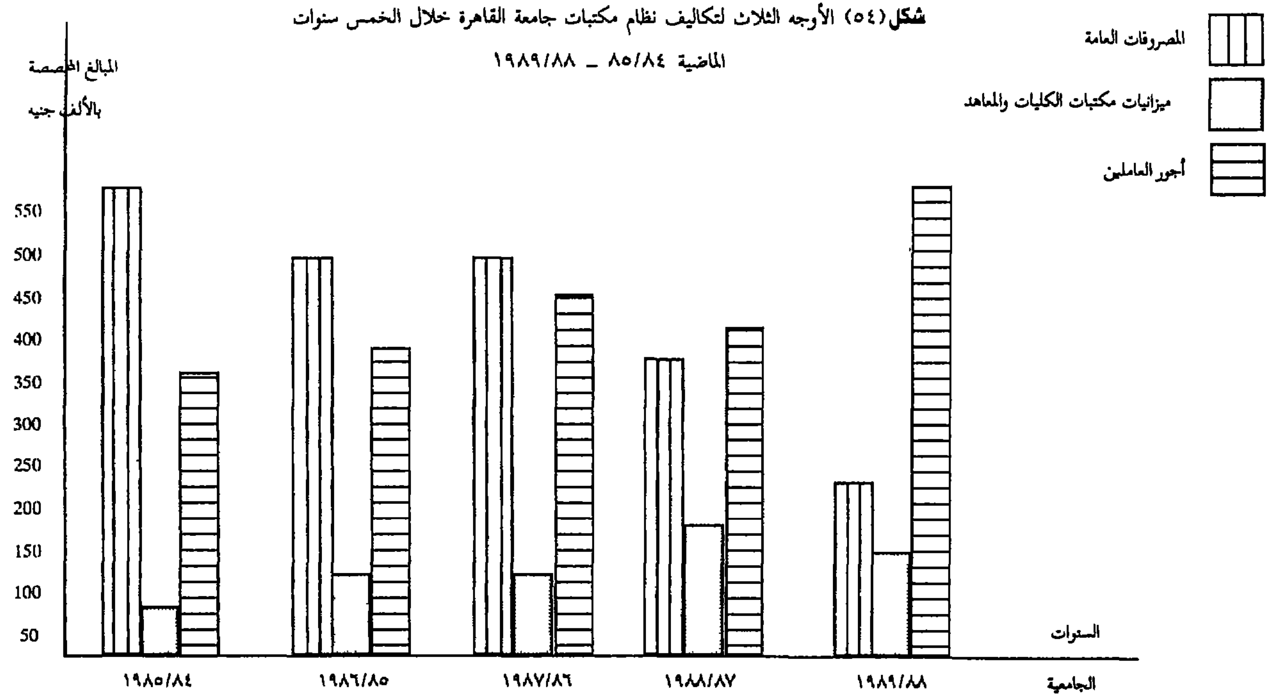
وبالنظر إلى شكل (٥٤) يتبين لنا ما يلى:

١ ـ هناك عدم إزدياد أو حتى ثبات فى مقدار المصروفات العامة خلال الخمس سنوات الماضية، بل يمكن القول أن هناك إنخفاض تدريجى بسيط فى تلك المخصصات.

٢ ـ هناك شبه ثبات فى الميزانيات المخصصة لمكتبات الكليات والمعاهد فهى فى أحسن الأحوال لم تتعد مقدار 150.000 ألف جنيه ولم تقل عن 66.000 ألف جنيه.

٣ ـ هناك زيادة مستمرة فى حجم أجور العاملين بالنظام يبلغ متوسط نسبة هذه الزيادة 12.7% .

شكل (٥٤) الأوجه الثلاث لتكاليف نظام مكتبات جامعة القاهرة خلال الخمس سنوات الماضية ٨٤/٨٥ ـ ٨٨/١٩٨٩



الفصل التاسع

تسويق المعلومات

٩/١ - تمهيد.

٩/٢ - التسويق : تعريفات.

٩/٣ - التسويق: الأهمية والمنافع والحوافز.

٩/٤ - المزيج التسويقى أو الجهد التسويقى المتكامل.

٩/٥ - أبحاث السوق والمستهلك.

٩/٦ - التسويق على خريطة العلاقات العامة.

٩/٧ - استراتيجية التسويق.

٩/٨ - واقع نشاط التسويق فى بعض المكتبات ومراكز المعلومات المصرية.

٩/١ تمهيد:

لم تعد وظيفة التسويق قاصرة على المنشآت التى تهدف للربح وإنما تعدت ذلك إلى كافة المنشآت، فقد امتد نشاطها من قطاع الأعمال إلى منشأت الخدمات وخصوصاً فى ظل بيئة تتسم بالتنافس من أجل البقاء وإثبات الذات بالتميز والانفراد. كما ان ندرة الكتابات باللغة العربية فى مجال تسويق خدمات المكتبات والمعلومات وعلى النقيض نجد غزارة الكتابات باللغات الأجنبية. هذا بالإضافة إلى المظاهر والمؤشرات ـ سواء أكانت تتعلق بالمنشآت نفسها أو بمجتمع المستفيدين منها ـ التى تدل على افتقار معظم المكتبات ومراكز المعلومات العربية إلى الاستراتيجيات التسويقية وأهميتها بالنسبة لها. هذا إلى جانب ذلك الاعتقاد السائد بين أوساط المكتبين بأن وظيفة التسويق قاصرة على منشآت الأعمال فقط. تلك هى دوافع ومبررات إعداد هذا الفصل الذى استند فى إعداده إلى محورين هما :

1- نقل الأفكار والمفاهيم الأساسية فى مجال «تسويق خدمات المكتبات والمعلومات» من اللغات الأجنبية إلى اللغة العربية لدعم الأساس النظرى لدى العاملين فى حقل المكتبات ومراكز المعلومات. هذا إلى جانب محاولة الربط بين المفاهيم الراسخة فى التسويق عند رجال الأعمال وواقع مهنة المكتبات والمعلومات.

2- التأكيد على حاجة المكتبات ومراكز المعلومات العربية لإرساء دعائم الاستراتيجيات التسويقية مع تحديد السبيل إلى ذلك.

ويشتمل هذا الفصل على سبعة أقسام رئيسية هى:

القسم الأول : التسويق ـ تعريفات:

ويستعرض مجموعة من التعريفات بغرض الوصول إلى تعريف شامل يخدم الدراسة.

القسم الثانى: التسويق ـ الأهمية والمنافع والحوافز:

يؤكد هذا القسم على أهمية الوظيفة التسويقية بالنسبة للمكتبات والمنشآت العاملة فى حقل المعلومات. هذا بالإضافة إلى اتجاهات المكتبات نحو نشاط التسويق وما تسعى إليه الجهود التسويقية من إذابة للفجوات والفواصل فى السوق عن طريق خلق مجموعة من المنافع. وأخيراً إظهار جمعية المكتبات الأمريكية فى تحفيز المكتبات ومراكز المعلومات الأمريكية على تخطيط وتنفيذ برامج تسويقية.

القسم الثالث: المزيج التسويقى أو الجهد التسويقى المتكامل:

يتناول هذا القسم المفهوم العصرى التسويقى والمبنى على جهد تسويقى متكامل تتحدد فيه جهود تخطيط المنتجات مع التسعير مع الترويج مع منافذ التوزيع. وماذا يعنى الجهد التسويقى المتكامل بمكوناته الأساسية بالنسبة للمكتبات؟

القسم الرابع: أبحاث السوق والمستهلك:

يحدد هذا القسم ماهية «السوق» بالنسبة للمكتبات ومراكز المعلومات، وأهمية أبحاث السوق وكيفية تعريف الأجزاء المختلفة للسوق التى تتطلب اتجاهات مختلفة للتسويق (تجزئ السوق).

القسم الخامس: التسويق على خريطة العلاقات العامة:

يهدف هذا القسم إلى تحديد أوجه التشابه ونوع العلاقة القائمة بين برنامج العلاقات العامة والوظيفة التسويقية.

القسم السادس: استراتيجية التسويق:

يشتمل على تعريف استراتيجية التسويق وإيجابيتها، وعناصرها الأساسية من تحليل السوق، وإنشاء الأهداف، ومرحلة الإعداد، ووضع البرامج التنفيذية، وتحديد أساليب التكتيك التسويقي.

القسم السابع: واقع نشاط التسويق فى بعض المكتبات ومراكز المعلومات المصرية: يبدأ القسم باستعراض الركائز الأساسية للمعلومات فى المجتمع المصرى، ثم ينتقل بعد ذلك لتحديد موقف المكتبات ومراكز المعلومات من الوظيفة التسويقية. وأخيراً تحديد مجموعة من مؤشرات وظواهر الافتقار إلى استراتيجيات التسويق فى حقل المكتبات ومراكز المعلومات المصرية.

٩/ ٢ - التسويق: تعريفات

يحفل الإنتاج الفكرى المنشور بالعديد من التعريفات المختلفة لوظيفة أو نشاط «التسويق»، وسوف نستعرض فيما يلى مجموعة متنوعة من تلك التعريفات لنستخلص بعد ذلك تعريفاً شاملاً يمكن أن يحوى جوانب الموضوع.

١ . «التسويق هو عبارة عن جميع أوجه النشاط والجهود التى تبذل فتعمل على انتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز انتاجها إلى مستهلكيها النهائيين. فهو لا يشتمل فقط على أوجه النشاط التى تبذل بعد إنتاج السلعة ولكنه يشمل أوجه النشاط التسويقية التى تسبق إنتاج السلعة مثل دراسة السوق واعتبارات الاستهلاك المتوقعة، وظروف المنافسة والتدخل الحكومى... إلخ، واتخاذ القرارات الخاصة بشكل السلعة وحجمها وعبوتها وغلافها وكمية الإنتاج اللازمة للسوق والمواعيد الخاصة بذلك ونطاق التكلفة التى تسمح بالتوزيع بسعر معين يتمشى مع ظروف السوق ويحقق فائضاً مناسباً من الربح» (على عبد المجيد عبده، ١٩٧٧ ، ص١٢)

كما يشير على عبد المجيد إلى إن مدلول كلمة التسويق ومفهومها قد اختلط على الكثيرين وخاصة عندما كان هناك ترادف بين كلمة التوزيع Distribution، وكلمة التسويق، فلقد فهم الكثيرون التسويق بالمعنى الضيق لمجرد توزيع المنتجات.

٢. «التسويق هو تلك الوظيفة الإدارية التى تنظم وتوجه كافة أنشطة الأعمال المتضمنة فى تقييم وتحويل القوة الشرائية للمستهلك إلى حاجة فعالة لخدمة أو منتج مخصص. وهى تساعد المؤسسة على إنجاز الأهداف الربحية وبقية الأهداف».

(Measuring the Value.., 1987, p.13)

٣. «التسويق هو تحليل، تخطيط، تنفيذ، ورقابة برامج تم صياغتها بحذر وتم تصميمها لتحدث (تسبب) مبادلات مقصودة للقيم مع الأسواق المستهدفة، وذلك بغرض انجاز أهداف المؤسسة. ويعتمد بشكل كبير على تقديم وعرض المؤسسة بأسلوب يعكس رغبات وحاجات السوق المستهدف واستخدام التسعير الفعال، والاتصال، والتوزيع، والتحفيز، وخدمة الأسواق».

(Kotler, Philip, 1975, p.5)

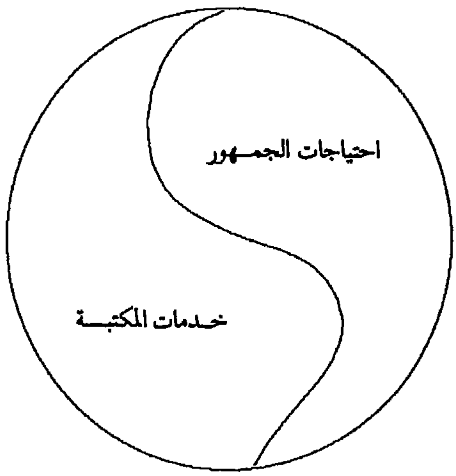
٤. «التسويق ليس بيع، وترويج، ودعاية أو علاقات عامة. ولكن كل ما سبق عبارة عن أجزاء للمفهوم الشامل للتسويق، فهى بمثابة أدوات يمكن أن تستخدم فى استراتيجية التسويق. كما يشتمل على تقييم، وتطوير المنتج، والتسعير، والتوزيع، فالتسويق، بشكل تقليدى، يشمل أربعة عناصر هى: الترويج، المنتج، المكان، والسعر».

(Seddon, Sandra, 1990, p.35)

٥. «التسويق هو علاقة تبادل exchange، وهو عملية تمنح منفعة متبادلة أو مشتركة لكلا الطرفين فى معاملة ما. وهو عملية متطورة تتأثر بتعريفات ومدارك وظروف واتجاهات البيئة والثقافة. ففى الماضى كان مفهوم «البيع» مرادف للتسويق إلا أن المفهوم قد تغير جذرياً. التسويق يعنى اليوم تصميم منتج يتم بيعه لجمهور مرتقب (سواء أكانوا يطلبونه أم لا!)، كما يتضمن تسويق اليوم اتجاه نحو تصميم المنتج الذى يعكس الحاجات المؤلفة للجمهور المستهدف. وبلغة المكتبات ووسطاء المعلومات يقوم المهنيون فى مجال المعلومات بتصميم منتج يقابل حاجات الجمهور بدلاً من استنفاد

الوقت فى المحاولة التقليدية غير المجدية فى اقناع الجمهور الرافض (المقاوم) باستخدام المكتبة لقيمتها الجوهرية. كما تتوافر صفة التكافلية Symbiotic فى نظرة اليوم للتسويق، وهى تشابه إلى حد ما ذلك الرمز الصينى المعروف بـ Chinese yin and yang Symbol. فهو يجمع بين كل من حاجات الجمهور وخدمات المكتبة فى كل واحد. انظر الشكل التالى:

(Weingand, Darlene E., 1987. p.3)



٦. «التسويق هو اتجاه مخطط لتحديد وجذب وخدمة والحصول على دعم مجموعات محددة من المستفيدين بطريقة توعيد هدف خدمة المعلومات والمؤسسة».

(Marketing the library and Information.., 1987, p.9)

٧. يميز طاهر مرسى عطية (١٩٩١، ص٨,٩) بين مفهومين للتسويق هما:

أ ـ المفهوم التقليدى الأكثر شيوعاً للتسويق: حيث التسويق هو مجموعة الأنشطة البشرية التى تستهدف تسهيل عملية التبادل.

ب ـ المفهوم الحديث للتسويق: حيث التسويق هو العمل الإدارى الخاص بالتخطيط الاستراتيجى لجهود المشروع، وتوجيهها والرقابة على استخدامها فى برامج

تستهدف الربح للمنظمة، واشباع حاجات المستهلكين، ذلك العمل الذى يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) فى نظام عمل واحد».

٨. «التسويق مجموعة الأنشطة المتكاملة، والتى تجرى فى إطار نشاط إدارى محدد، وتقوم على توجيه انسياب السلع والخدمات والأفكار لتحقيق الإشباع للمستهلك والمشترى الصناعى من خلال عملية مبادلة، تحقق أهداف المنتجين أو الموزعين أو المستوردين وذلك فى حدود توجهات المجتمع». (طلعت أسعد، ١٩٩٢، ص٢٢)

ومما سبق يمكننا أن نصيغ تعريفاً شاملاً للتسويق هذا نصه:

التسويق - هو :

- اتجاه مخطط.
- العمل الإدارى الخاص بالتخطيط الاستراتيجى لجهود المشروع.
- مجموعة الأنشطة المتكاملة التى تسبق إنتاج السلعة/ الخدمة والتى تبذل بعد إنتاجها.
- وظيفة إدارية أو نشاط إدارى محدد، فهو تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة لمجموعة من البرامج.
- علاقة تبادل أو عملية مبادلة تتأثر بظروف البيئة.

وليس: بيع أو ترويج أو توزيع أو دعاية أو علاقات عامة فقط.

ويهدف إلى: - انتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيهاالنهائيين.

- تحقيق الإشباع للمستهلك والمشترى الصناعى.
- تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها الأهداف الربحية.

ـ مبادلة القيم بين المؤسسة والأسواق المستهدفة.

ويتبع فى ذلك: ـ تقديم المؤسسة بأسلوب يعكس رغبات وحاجات السوق المستهدف.

ـ تصميم وتقييم وتطوير المنتج.

ـ الإفادة من «المزيج التسويقى» الذى يضم: المنتج ـ التسعير ـ المكان/ التوزيع ـ الترويج/ الاتصال.

٣/٩ ـ التسويق: الأهمية والمنافع والحوافز

أولاً الأهمية:

كانت المكتبات/ مؤسسات المعلومات التقليدية واثقة من أن منتجاتها تتسم بمزايا جوهرية تجذب الزبائن بشكل تلقائى. كما شاع الاعتقاد بأن الأفراد يجب أن يستخدموا المكتبة. إلا أن هذا التفكير وتلك الاستراتيجيات التى استخدمت لإعلام الجمهور بما هو متاح وسندها فى ذلك اقناع المستفيدين المرتقبين أصبحت غير موفقة فى عالم يتسم بالتغيير العميق، وتحجيم الموارد المالية، وزيادة الاختيارات الشخصية. فى مثل هذا العالم، فإنه على مدير خدمات المعلومات أن يعيد فحص العلاقة القائمة بين المنتج والمستهلك واستخدام المبادئ الجارية للتسويق، وعليه أن يطرق سبيل جديد للتفكير والتصرف. فقد أصبح المديرين الذين يتسمون ببعد النظر على علم بأن بعض المواقف المعقدة التى تواجههم مثل تأمين التمويل الكاف، وزيادة استخدام المستفيد، وتطوير مفهوم الخدمة، ما هى إلا فى واقع الأمر مشاكل تسويقية يمكن ان نتغلب عليها باستخدام نفس الاستراتيجيات التسويقية الفعالة فى مجال الأعمال التى تهدف للربح Weingand, Darlene E., 1987, p.5 .

ويعيب كوندوس (Condous, C., 1983, p.408) على أمناء المكتبات الذين لا يزالوا يحتفظوابنظرتهم للمكتبات بأنها تقدم خدمات ومنتجات مفيدة، وأنها حاجة عامة. كما أن المكتبة جزء أساسى من المجتمع، وأن الأفراد سوف يستخدموها دون أى

جهد يبذل من جانب المكتبة، ولكن كوندوس يؤكد على أن هذة النظرة تتصف بالقصور فى هذا العصر التكنولوجى.

ويشير كريستو (Christou, C., 1988, p.35) إلى خطورة الموقف الذى يواجه المكتبات فى الوقت الحالى، فقد اكتشفت العديد من المؤسسات ومنشآت الأعمال فى السنوات الأخيرة قيمة المعلومات التى أصبحت بمثابة سلعة/ بضاعة مربحةProfitable Commodity.

فالمؤسسات التى تسعى للربح أصبحت تقدم خدمات على نفس درجة المكتبات، الأمر الذى نتج عنه فقد المكتبات للكثير من الزبائن. وأنه كى تستعيد المكتبة مكانتها ويستعيد أمين المكتبة دوره، على المكتبة أن تؤكد دورها فى تقديم المعلومات الأولية، وأن يثبت أمناء المكتبات القيمة الحقيقية التى يضفوها على مؤسساتهم. وهذا يعنى تسويق خدماتهم بتطبيق أساليب التسويق وذلك بطريقة ملائمة، يمكن أن تؤدى إلى تأكيد الدور الفعال والحيوى للمكتبة ولمهنة المعلومات. (Wood, D., 1984, p. 401) ويركز «تيوتن» فى حديثه عن أهمية التسويق بالنسبة لمكتبات الكليات. فيؤكد على أن كل من الإدارة والتخطيط والتسويق والعلاقات العامة سوف تلعب دوراً جوهرياً فى مستقبل المكتبات كما يصف وضع مكتبات الكليات بأنها تعانى من الميزانيات القليلة المنخفضة والارتفاع فى تكاليف المواد، والنقص فى العاملين. وأنه لتحسين هذا الوضع عليهم بترويج أنفسهم بنفس أساليب التسويق والإعلان المستخدمة فى مجال الأعمال الناجحة. ومن خلال تلك الأساليب يمكن لمكتبات الكليات أن تحصل على جزء أكبر من ميزانية الكلية. وأنه يجب أن تحوى المكتبات كجزء من أنشطة علاقاتها العامة تسويق فعال لمنتجاتها، وبالتالى تصبح المكتبة نقطة بيع فى الكلية وذلك فى ترويج نفسها للطلاب والعاملين والمجتمع. ويؤكد «تيوتن» على أهمية جعل الإداريين فى الكلية على دراية وعلم منتظم باحتياجات المستفيدين من خدمات المكتبة .(Teuton, Luella, 1990, p.1073) وهذا ما قد سبقه إليه كل من دونالد ريجز وجوردون سابين حيث أكدا على أهمية إعلام الإداريين بوضع المكتبة ونشاطها

بغرض الموافقة السريعة على ميزانيتها، هذا بالإضافة إلى توضيح قيمة خدمات المكتبات. (Riggs, Donald E. and Sabine, Gordon A. 1988, p.50)

وتتناول وود (Wood, Elizabeth. J., 1988, p.6) اتجاهات المكتبات نحو وظيفة أو نشاط التسوى، حيث تقسم المكتبات على هذا الأساس إلى ثلاث فئات هى: مكتبات لا تمارس نشاط التسويق، ومكتبات تمارس نشاط التسويق ولكن بطريقة غير فعالة، ومكتبات تمارس التسويق بشكل فعال.

كما يرى طلعت أسعد (١٩٩٢، ص ٢٣ ـ ٢٨) أن أهمية الوظيفة التسويقية يمكن أن تنعكس على أربعة مجالات أساسية هى:

أ ـ المواءمة بين العرض والطلب: تستطيع المنشأة باستخدام جهود بحوث التسويق أن تحدد أنسب السلع والخدمات الصالحة للإنتاج، وما هى الطبقات التى تستهلك هذا النوع من الخدمات، وما هى أماكن تواجدها، وما هو الحجم المناسب للإستهلاك، والذى يتوقف على عوامل كثيرة واجبة الدراسة وليست الطاقة الإنتاجية للآلة هى المحدد الأول والأخير لحجم الإنتاج.

ب ـ التسويق يخلق المنافع: تسعى الجهود التسويقية إلى إذابة الفجوات والفواصل فى السوق، وكلما زادت حدة هزه الفواصل وحجمها كلما زادت الجهود التسويقية المطلوبة، وحتى يمكن التغلب على هذه الفواصل تقوم الوظيفة التسويقية بخلق مجموعة من المنافع، والتى سوف نتناولها فى موقع مستقل فى هذا البحث.

جـ ـ تدعيم التخصص: أى التخصص فى الإنتاج والذى نتج عنه زيادة حجم الإنتاج الكلى للمجتمع، والتفنن فى اتقان وتطوير ما ينتجه. وظهر المنتجون الذين يقومون بإنتاج كميات ضخمة من السلع والخدمات وأصبح من الصعوبة بيع هذه السلع بشكل مباشر إلى المستهلك النهائى، وكان من الضرورى بعد التخصص فى الإنتاج أن تكون هناك منشأت متخصصة فى التوزيع والبيع والإعلان.. إلخ تعمل فى شكل وسطاء Middlemen بين المنتجين والمستهلكين.

د ـ تطوير مستوى المعيشة: يلعب التسويق دوراً هاماً فى رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع، وذلك من خلال تقديم المنتجات المطلوبة من سلع وخدمات وأفكار بقصد إشباع الحاجات الحالية والمرتقبة للمستهلك، كما يتعدى دور التسويق ذلك إلى العمل على التعرف على الإحتياجات والرغبات الكامنة ومواءمة هذه الحاجات مع استخدام ما توصلت إليه التكنولوجيا الحديثة فى توفير سلع وخدمات جديدة، وتطوير المنتجات الحالية بما يساعد على رفع مستوى معيشة الأفراد، وما نجده من تطوير كبير فى وسائل النقل والاتصال واستخدام الحاسبات الآلية فى تقديم الخدمات، أو تطوير السلع، أدى إلى توفير جهد المستهلك ورفع مستواه الصحى والإجتماعى والثقافى.

وهذا يعنى بالنسبة للمكتبات ومؤسسات المعلومات ما يلى: أنه باستخدام جهود بحوث التسويق يمكن للمكتبة/ مؤسسة المعلومات أن تحقق ما يلى:

١ ـ تحديد أنسب أنواع الخدمات الصالحة للتقديم، وما هى فئات المستفيدين من كل نوع وما هو حجم الإستخدام.

٢ ـ التخصص فى تقديم خدمات معلومات معينة، وظهور فئة جديدة من المنشآت تعمل فى شكل وسطاء بين مؤسسات المعلومات والمستفيدين.

٣ ـ إشباع الحاجات الحالية والمرتقبة من المعلومات للمستفيدين، وتطوير خدمات معلومات جديدة تستفيد من التكنولوجيا الحديثة.

ثانياً: المنافع:

سبق ان ذكرنا ان الجهود التسويقية تسعى إلى إذابة الفجوات والفواصل فى السوق، وحتى يمكن التغلب على هذه الفواصل تقدم الوظيفة التسويقية بخلف مجموعة من المنافع هى:

١ ـ المنفعة الخاصة بشكل ومضمونية السلعة Form Vtility، حيث تنتج السلعة بالشكل والطبيعة والجودة التى يرغبها المستهلك أو المستخدم. (على عبد المجيد، ١٩٧٧، ص١٣).

٢ ـ المنفعة المكانية Place Vtility ، فعادة ما يكون كل من المنتج والمستهلك فى أماكن جغرافية متباعدة، لذلك يسعى النشاط التسويقى إلى توفير السلع والخدمات فى المكان المناسب، بمعنى نقلها من المكان الذى ليس فيه طلب عليها إلى المكان الذى يتوافر فيه الطلب والرغبة لدى المستهلكين.

٣ ـ المنفعة الزمنية Time Vtility ، عندما يتم توفير السلع والخدمات فى الوقت الذى يحتاجه المستهلك.

٤ ـ منفعة التملك أو الحياة عن طريق التغلب على الفواصل المادية التى تحول دون إمكانية تملك المستهلك للسلع والخدمات المعروضة. حيث يمكن نقل ملكية السلعة عن طريق الشراء أو البيع من المنتج الذى يرغب فى توزيعها إلى المستهلك أو المستخدم الذى يرغب فى استهلاكها أو استخدامها.

ويبدو واضحاً ذلك التشابه فيما بين تلك المنافع التى تنتج عن الوظيفة التسويقية وبين المبادىء أو القوانين التى وضعها رانجاناثان لمهنة المكتبات. وهذا يدل على أهمية دور الجهود التسويقية فى الإلتزام بمبادىء مهنة المكتبات.

ثالثاً: الحوافز:

تتنافس المكتبات ومراكز المعلومات الأمريكية سنوياً للفوز بجوائز جمعية المكتبات الأمريكية المعروفة بـ:

١ ـ جائزة چون كوتون دانا: John Cotton Dana Award ، وهى تمنح للمكتبة التى تنظم برنامج علاقات عامة تم تنسيقه على مدار عام كامل، كما نتج عنه فعلياً ترويج قطاع واسع من الخدمات يستهدف مجال عريض من جماعات المستفيدين.

٢ ـ جائزة خاصة تمنح لنشاط بارز فى مجال العلاقات العامة بالمكتبة ولكن على نطاق محدود قد يكون مشروع خاص أو هدف أو نشاط خاص (Olivier, Evelyn Riche and Haeuser, Michael, 1990, p. 740)

ففى عام ١٩٨٩ تم منح تلك الجوائز لثلاث مكتبات أكاديمية أثبتت نجاحها وإبداعها فى حملات علاقات عامة متنوعة وهى:

أ ـ مكتبات تينسى ـ نوكسفيل: وذلك لبرنامجها للعلاقات العامة الذى امتدد عاماً كاملاً ليحتفل بافتتاح مكتبة جديدة تعرف بمكتبة جون هودجيز.

ب ـ مكتبات جامعة ميتشجن: وقد فازت بجائزة خاصة لتنظيمها حملتين لإحاطة المستفيدين هما:

ـ حملة لتقديم الفهرس على الخط المباشر للجامعة.

ـ برنامج المعلومات لمساعدة الطلاب فى سن ما قبل الرشد.

جـ ـ مكتبات جامعة نيويورك: وقد فازت بجائزة خاصة لبرنامج العلاقات العامة الذى نظمته للرفع من مستوى إحاطة المستفيدين والعاملين بإجراءات حفظ أوعية المعلومات Preservation بالمكتبة (Haeuser, Michael and Olivier, Evelyn Riche, 1989, p. 490).

وفى عام ١٩٩٠ فازت مكتبات جامعة ولاية كارولينا الشمالية بجائزة جون كوتون دانا وذلك لاحتفالها الذى استمر لمدة عامة بالذكرى المئوية لتأسيس المكتبة ١٨٨٩ ـ ١٩٨٩. كما فازت مكتبة كلية جالية وابونسى بالجائزة الخاصة لحملة العلاقات العامة التى اطلق عليها «مقتل الديناصور» والذى عن طريقه تم تقديم الفهرس المباشر الجديد والاحتفال بالقضاء على الفهرس البطاقى المطبوع (الديناصور) (Olivien, Evelyn Riche and Haeuser, Michael, 1990, p. 740).

٩/٤ ـ المزيج التسويقى أو الجهد التسويقى المتكامل:

مع بداية الخمسينات بدأ المفهوم التسويقى فى الظهور، وقد ساعد على انتشاره ما أسفر عنه التطبيق الأولى لهذا المفهوم من نتائج مشجعة ظهرت فى زيادة عدد المنشآت وانخفاض حالات الفشل. ويعنى هذا المفهوم أن عملية تحقيق الهدف لا تتم إلا من خلال جهد تسويقى متكامل Marketing Mix تتحدد فيه جهود تخطيط

المنتجات مع التسعير مع الترويج مع منافذ التوزيع. وبدأت المنشآت تنظر لأداء هذه الوظائف من وجهة نظر المستهلك باعتباره نقطة البداية لما يتم من خطط باعتبار ان الإنتاج هو وسيلة لإشباع رغباته وليست غاية. وفى خلال الستينات والسبعينات تزايد انتشار فكرة التركيز على المستهلك، وأصبح المستهلك هو نقطة الأساس لتوجيه كافة الجهود التسويقية. (طلعت أسعد، ١٩٩٢ ، ص٣٢)

ويشتمل المزيج التسويقى على مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة والتى تعتمد على بعضها البعض بغرض آداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها. يحدد على عبد المجيد عبده (١٩٧٧، ص ٩٨) ثلاثة نواحى رئيسية للنشاط التسويقى هى:

١ ـ الانتقال المادى للسلع والخدمات: وتشتمل النقل والتخزين والتغليف والتقسيم والترتيب والفحص والاختبار.

٢ ـ العمليات الخاصة بانتقال ملكية السلعة وحيازتها: وتشتمل تحديد الحاجات وإثارة الطلب والعثور على مشترين وبائعين والتفاوض فى السعر والشروط وتقديم نصائح خاصة بالسلعة ونقل حق الملكية.

٣ ـ العمليات الخاصة بإدارة السوق والمنظمات التسويقية: وتشمل تخطيط السياسة والتمويل وتنظيم المنشأة وامدادها بالتسهيلات والإستعدادات اللازمة والتوجيه والإشراف والمحاسبة وتحمل المخاطر.

ويتكون المزيج التسويقى من أربعة عناصر أساسية يطلق عليها عادة 4 P's of Marketing وهى: المنتج (بفتح التاء) Product ـ السعر Price ـ المكان/ التوزيع Place ـ الترويج/ الاتصال Promotin. ويضيف وينجاند مكونين آخرين لما سبق هما المقدمة (مراجعة التسويق) Prelude والخاتمة (التقييم) Postlude (Weingand, Darelene E, 1987, p.6).

أولاً: المقدمة (مراجعة/ تدقيق التسويق) :-

وهى مرحلة اختبار للجهد التسويقى القائم ككل (الأهداف، البرامج، التنفيذ، التنظيم، والرقابة)، بالإضافة إلى تحليل البيئة الداخلية، وذلك بغرض تقييم الوضع الجارى للجهد التسويقى للمنشأة ووضع مجموعة من التوصيات ترشد طرق التصرف فى المستقبل. تتكون مرحلة مراجعة التسويق من ثلاثة أجزاء هى:

١ ـ تقييم بيئة التسويق للمنشأة، وخاصة أسواقها، ومستهلكيها، ومنافسيها.

٢ ـ تقييم نظام التسويق داخل المنشأة، وخاصة الأهداف، والبرامج، والتنفيذ وتنظيم المنشأة.

٣ ـ تقييم القطاعات الرئيسية لنشاط التسويق فى المنشأة، وخاصة منتجاتها، والتسعير والتوزيع، والاتصال، والإعلان، والدعاية، وترويج المبيعات (Kotler, Philip, 1975, p.56).

ثانياً: وظيفة تخطيط المنتجات:

على رجل التسويق الناجح أن يدرك المنتجات الأكثر ملاءمة لعملائه وذلك عن طريق بحوث التسويق، وتطوير المنتجات الحالية، ودراسة دورة الحياة للمنتجات مثل تمييز المنتجات بعلامة متميزة، وتصميم العبوة، وتقديم الضمان والخدمة والصيانة التى تضمن بقاء المنتجات فى حالة النفع والإنتاج لمدة مناسبة. ويمكن للمنتج فى المكتبة/مؤسسة المعلومات أن يرتبط بأوعية المعلومات (الكتب، الأفلام، التسجيلات، الدوريات.. إلخ) أو يرتبط بقنوات الوصول/ الإسترجاع (المساعدة فى الرد على الاستفسارات المرجعية، البحث فى قواعد البيانات المقروءة آلياً، ... إلخ) وقد يرتبط برامج المكتبة (دورات تدريبية، برامج تعليم المستفيد، المعارض... إلخ). (Weingand, Dareleme E., 1987, p.7) ويشير برايسون إلى أن المنتج من وجهة نظر المكتبة/ مركز المعلومات يرجع إلى الخدمات ويتضمن الملامح الخاصة وأسلوب تقديم الخدمة ومستويات الخدمات. (Bryson, Jo., 1990, p. 123) كما يمكن للمكتبات أن تنظر

للمعلومات بكافة أشكالها (بما فيها المعلومات التثقيفية والترفيهية) على أنها هى المنتج فى المزيج التسويقى فى المكتبات. (Marketing the library and information.... 1987, p.8) ولكن ماذا تعنى «الخدمة» بالنسبة لرجال التسويق؟ تعرف جمعية التسويق الأمريكية «الخدمة» على أساس أنها تتضمن أنشطة، فوائد، أو نواحى إشباع تقدم للبيع أو تكون مصاحبة لبيع السلع. ومن هذا التعريف يمكن القول أن الخدمة تعنى ما يأتى:

١ ـ فوائد أو نواحى إشباع تقدم للبيع مستقلة، ومثال ذلك خدمات التأمين، والصحة، والتعليم، وهذه تعتبر خدمات مستقلة.

٢ ـ فوائد أو نواحى إشباع تتحقق من خلال استهلاك سلع معينة، ومثال ذلك خدمة الإيواء التى تتحقق عن طريق استئجار واستخدام المسكن وخدمة الانتقال التى تتحقق عن طريق استخدام وسائل النقل، وهى تعتبر أيضاً خدمات مستقلة.

٣ ـ هناك فوائد أو نواحى إشباع تباع مرتبطة ومتصلة ببيع سلع أو خدمات أخرى غير ملموسة، مثال خدمات التدريب والتشغيل والصيانة التى تصاحب بيع السلع الإنتاجية، أو خدمات التغليف أو توصيل السلع للمنازل أو الائتمان والتى تصاحب بيع السلع الاستهلاكية. (عبيد محمد عنان، ١٩٩١ ، ص ١٦٤)

ويتضح مما سبق أن «الخدمة» لابد وأن تأتى مصاحبة لعملية بيع، فهى إما أن تباع مستقلة أو أنها تصاحب بيع سلعة استهلاكية. ولكن ما موقف المكتبات ومراكز المعلومات تجاه فرض رسوم مقابل خدمات المعلومات؟

تشير أثرتون إلى أن ما تقدمة الإدارة أو الجهة الراعية من دعم لخدمة المعلومات يشكل أساساً لنوع من الضمان. وهو أمر لا يمكن استبعاده كلية، إلا أنه يمكن أيضاً أن يكون عرضة لتقلبات حادة تجعل منه قيداً على الخدمة. وفى حالة ما إذا كان هذا الدعم هو المصدر الوحيد للتمويل تصبح الخدمة عرضة للمخاطر، لأنه يخضع للأحكام الشخصية لقلة لا تستفيد، بوجه عام، وبشكل مباشر من الخدمة كما يفيد منها أوساط المستفيدين. وللاعتماد على عائد مبيعات الإنتاج والخدمات

مخاطرة أيضاً، حيث يصبح التمويل متقطعاً وبلا ضمانات، مما يؤدى إلى الاضطراب فى خطط المشروع. فعادة يؤدى فرض رسوم على المنتجات والخدمات إلى الحد من الطلب عليها.... ورغم ذلك فإن فرض رسوم على الخدمات هو الاتجاه السائد فى الوقت الراهن. (أثرتون، بولين، ١٩٨٢، ص١٦٤)

كما تتعرض أثرتون لبحث مزايا وعيوب فرض رسوم على الإفادة من الخدمات الأساسية كخدمات الرد على الاستفسارات على سبيل المثال. ويأتى من بين المزايا، كفالة التسويق على نطاق واسع، مما يؤدى إلى زيادة عدد المستفيدين. هذا بالإضافة إلى أن باقى المزايا التى تطرحها أثرتون هى فى واقع الأمر حلول للعديد من المشاكل التى تعانى منها مكتباتنا العربية.

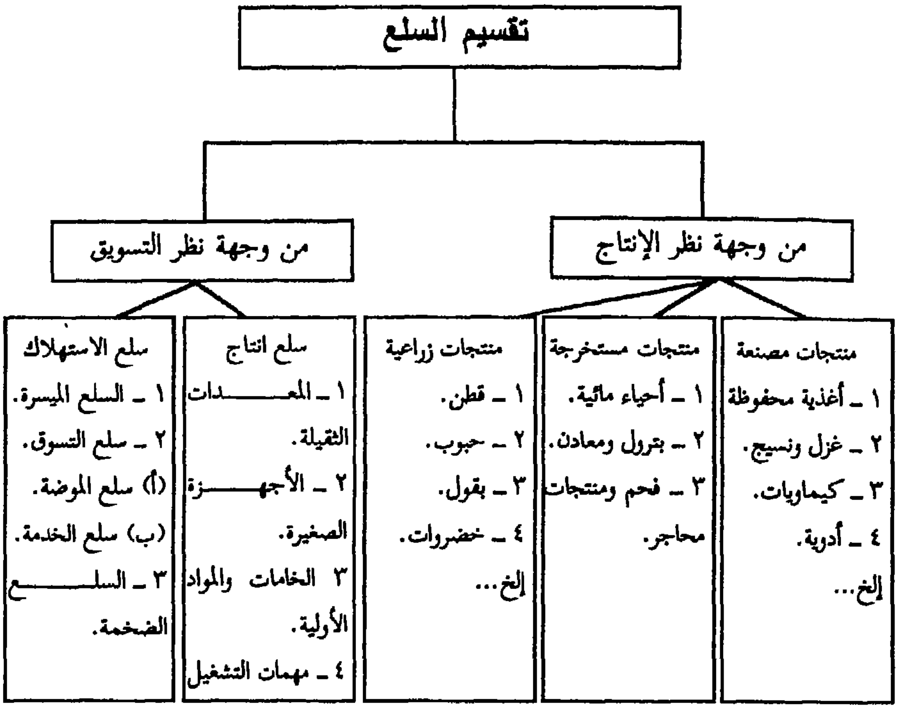
ومن أنواع ما يفرض على خدمات المعلومات من رسوم: اشتراكات العضوية، وغالباً ما تكون متواضعه ـ رسوم مقابل الحصول على نسخ من أوعية المعلومات ـ رسوم الاشتراك فى الندوات والبرامج التدريبية التى تنظمها المكتبة ـ رسوم مقابل خدمة البحث المباشر فى قواعد البيانات.

ولكن هل يمكن اعتبار خدمات المكتبات والمعلومات سلعة؟

السلعة: وجمعها سلع هى كل ما يتجر به من البضاعة، والتجارة هى ممارسة البيع والشراء. (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٩، ص٦٣٥) والسلع من وجهة نظر رجال التجارة يختلف تقنيمها حسب المنطق أو المنهج المتبع ويوضح الشكل (١) تقسيم السلع.

ويرى الباحث أن كل ما يصدر عن المكتبة من أوعية معلومات قامت بنفسها بإعدادها من نشرات دورية، ونشرات الإستخلاص والتكشيف وتقارير الموقف الراهن والدوريات وغيرها من المواد المنشورة يمكن ان تندرج ضمن المنتجات. بينما ما يحصل عليه المستفيد من معلومات محددة من المكتبة/ مركز المعلومات. فإن هذه المعلومات يمكن ان تندرج ضمن المنتجات المستخرجه، حيث بذل أخصائى المعلومات جهداً فى البحث والوصول لتلك المعلومات.

شكل (١) تقسيم السلع



المصدر: على عبد المجيد عبده، ١٩٧٧، ص٤٠٩

أما فيما يتعلق بالسلع من وجهة نظر التسويق فهى تنقسم إلى فئتين:

سلع إنتاج: وهى تلك السلع التى تستخدمها المنشأت فى عملياتها الإنتاجية.

سلع استهلاك: وهى تلك السلع التى تباع إلى المستهلك النهائى سواء كان فرداً أو عائلة.

ويرى الباحث أن تلك المعلومات التى يحصل عليها المستفيد من أجل تنفيذ أو تصميم أو تركيب أو بناء أو معالجة أى شيء تدخل ضمن سلع الإنتاج وخاصة تلك المتصلة بالخامات والمواد الأولية. كما يمكن أن تندرج خدمات المعلومات ضمن السلع الميسرة وهى تلك السلع التى يحصل عليها عدد كبير من المستهلكين النهائيين من أقرب الأماكن وبصفة عاجلة وبأقل جهد ممكن.

ويمكن اقتراح الفئات التالية كنماذج لأبرز منتجات المكتبات ومراكز المعلومات وهي:ـ فهارس المكتبة (البطاقية/ المصغرة/ فهرس الإسترجاع العام المباشرOPAC)

ـ الأدوات البيليوجرافية (الببليوجرافيات والكشافات ونشرات المستخلصات)

ـ المعلومات التي تصل للمستفيدين عن طريق خدمة الرد على الاستفسارات المرجعية.

ـ أوعية المعلومات المتاحة للإستخدام (الإطلاع الداخلي/ الإطلاع الخارجي)

ـ نسخ الوثائق (سواء ورقية أو في شكل مصغر أو في شكل محسب)

ـ المعلومات أو الوثائق المترجمة التي قام بإعدادها المتخصصون في المكتبة/ مركز المعلومات.

ـ الوثائق المادية التي يحصل عليها من المستفيد كناتج للأشكال المختلفة لخدمة الإحاطةالجارية.

ـ نتائج البحث المباشر في قواعد البيانات (سواء عن طريق الاتصال على الخط المباشر أو بالبحث في الأقراص المدمجة/ المليزرة Compact Disks)

ـ برامج تدريب المستفيدين على المكتبة، وذلك بكافة مستوياتها.

ثالثاً: المكان/ التوزيع:ـ

يبحث هذا العنصر الكيفية التي تصل بها السلع/ الخدمات إلى العميل المرتقب في المكان والوقت المناسبين، والكيفية التي تضمن ادراكها وضمان عملية التبادل والتملك من جانب المستهلك. المكان بالنسبة للمكتبات ومراكز المعلومات يعني تخصيص موقع الإمداد بالخدمة ومواقع/ نقاط للإستفسار عن الخدمة. كما لابد وأن نحدد إذا ما كانت المكتبة ستقوم بالتوزيع بشكل مباشر اعتماداً على نفسها، أم، ستلجأ إلى الوسطاء. ومع مَــنْ مِن الوسطاء سوف تتعامل؟ وكيف تختارهم وتتعامل

مع كل منهم؟ باعتبار أن هؤلاء الوسطاء يمثلون قنوات التوزيع. وفى هذا الصدد نستشهد بتقسيم على عبد الجيد للأنواع المختلفة من الوسطاء. (على عبد المجيد عبده، ١٩٧٧ ، ص٤٤٧)

يمكن تقسيم الوسطاء إلى نوعين أو مجموعتين رئيسيتين هما:

١ ـ الوسطاء الوظيفيون Functional Middlemen.

٢ ـ التجار Merchants.

أـ الوسطاء الوظيفيون: عبارة عن منشآت تقوم بالوظائف التسويقية دون أن تنقل إليها ملكية السلع التى تسوقها. ويقوم الوسطاء الوظيفيون بنشاطهم كوكلاء Agencies نظير مكافأة مالية معينة. ويمكن تقسيم الوسطاء الوظيفيين على أساس الوظائف التى يؤدونها إلى مجموعتين فرعيتين هما:

أ/١ـ الوكلاء الذين يتفاوضون من أجل الشراء أو البيع. وتشتمل على السماسرة Brokers ووكلاء الشراء Purchasing Agents ، ووكلاء المبيعات Sales Agents ، والدلالين فى المزادات Auctioneers، ووكلاء المنتجين Mannfseturders Agents، والوكلاء بالعمولة Commission Merchants .

أ/٢ ـ الوكلاء الذين يقومون بأداء الوظائف التسويقية الأخرى مثل النقل والتخزين والتأمين وغيرها من الوظائف التى تعمل على تسهيل عملية التسويق ولا تتعرض مباشرة لتغيير ملكية السلع. وتشتمل على وكلاء النقل والشحن والتخليص ومنشآت التخزين والتعبئة والتأمين والمحاسبة ودراسة السوق والإعلان والترويج.

ب ـ التجار: يمكن تقسيم التجار إلى ثلاث مجموعات رئيسية هى: تجار الجملة وتجار التجزئة، والتجار الذين يقومون بشراء وتجميع المنتجات . ويلاحظ أن التجار هم طائفة الوسطاء الذين يشترون ويبيعون السلع المختلفة بغرض تحقيق الربح، ولذلك فإن ملكية السلع تنتقل إليهم، ويتحملون المخاطر الناتجة عن ذلك، ولكن ليس من الضرورى أن تكون السلع دائما فى حوزتهم.

والواقع أن مجال المعلومات حافل بالعديد من النماذج لكل من الوسطاء الوظيفيون والتجار. هذا وتتركز معظم أنشطة هؤلاء الوسطاء فى مجال تقديم خدمات البحث المباشر فى قواعد البيانات، والتكشيف والإستخلاص، وإنشاء المكتبات المبنية على الحاسب الآلى.... وغيرها. للحصول على مزيد من المعلومات من وسطاء المعلومات يمكن الرجوع إلى دليل صناعة المعلومات الذى يصدر سنوياً Directory of Information Industry

رابعاً: التسعير:-

عملية موازنة المنافع التى يحصل عليها المشترى أو المستهلك بالقيم المادية التى يمكن أن يدفعها، وهى عملية معقدة ترتبط باعتبارات اقتصادية وسلوكية متعددة، كما يشترى العميل منتجاتنا بنقوده، فنحن أيضاً كرجال تسويق نشترى نقود العميل بمنتجاتنا.

وفرض رسوم على الخدمات وتسويق هذه الخدمات أمران متلازمان لكى تحافظ خدمة المعلومات على وجودها ومستواها، فى ظروف الدعم المتناقص وقيود التمويل التى تزداد صرامة. وقد تم مناقشة قضية فرض رسوم مقابل خدمة المعلومات فى موقع سابق أثناء الحديث عن المنتجات. كما يمكن لأمين المكتبة أو أخصائى المعلومات الذى يشرع فى تسعير خدمة من الخدمات أو منتج من المنتجات الإسترشاد بالمفهومين الآتيين:

فعالية التكلفة: Cost-effectiveness وهى العلاقة بين مستوى الأداء (الفعالية) والتكاليف التى نتحملها لتحقيق هذا المستوى، وربما كان هناك العديد من الطرق المختلفة التى يمكن اتباعها للوصول إلى مستوى أداء معين. كما يمكن أيضاً حساب تكاليف هذه الطرق.

والمفهوم الثانى هو عائد التكلفة: Cost benefit وهو يدل على العلاقة بين عائد إحدى المخرجات أو الخدمات وتكاليف تقديمها. وقياس العائد أصعب بوجه عام من

قياس الأداء (الفعالية) وإن كان العائد، بالمعنى التجارى يتساوى والعائد الاستثمارى ويرتبط التعبير عائد أداء التكلفة بالعلاقة القائمة بين كل من التكاليف والأداء (مستوى الفعالية) والعائد. ويمكن قياس تكلفة إحدى خدمات المعلومات على أساس مدخلات المصادر أو الموارد (المخصصات) وتحت التكاليف للنظر إلى كل من التكاليف الثابتة نسبياً كتكاليف شراء أو استئجار الأجهزة، والتكاليف التطويرية، والتكاليف الخاصة بالتزويد وتكشيف مرصد البيانات الحالى على سبيل المثال، فضلاً عن التكاليف المتغيرة نسبياً. (لانكستر، ولفرد، ١٩٨٢، ص٢٩٩) وهناك نوعان من التكاليف المتغيرة:

١ ـ التكاليف المتغيرة التى تتوقف على عدد الواقعات، فهذه يمكن أن تنخفض عند زيادة عدد مرات البحث عن عدد معين.

٢ ـ التكاليف المتغيرة التى تتوقف على الطرق المختلفة لتشغيل النظام، فمن الممكن الخفض من تكلفة البحث فى قواعد البيانات بتغيير وسيلة الاتصال بالمستفيدين من زيارات شخصية، وبريد وهاتف، أو بتغيير المستوى المهنى للشخص المسئول عن إجراء البحث.

خامساً: الترويج: ـ

لا يجب أن يترك أمين المكتبة/ أخصائى المعلومات منتجاته/ خدماته للتعرف عليها بمحض الصدفة.. بل عليه أن يسوقها للمستفيدين.. يُعرفهم بها.. يُحدثهم عنها.. ما هى؟ وما مغرياتها؟ وأين توجد؟ وما تكلفة الحصول عليها؟ وما الذى يميزها عن غيرها من الخدمات داخل المكتبة؟ وما الذى تنفرد به عن باقى المكتبات الأخرى التى تقدم نفس الخدمة؟ وأنه إذا كان أمين المكتبة جاد فى الوصول للمستفيد، فسبيله إليه هو عملية الاتصال من خلال مزيج ترويجى متكامل، يتضمن قدراً من أنشطة الإعلان، والبيع الشخصى، والعلاقات العامة والنشر.. وبالتالى فإن الترويج هو المتحدث الرسمى عن الأنشطة التسويقية يؤدى من خلال

بائع شخص أو من خلال بائع غير شخصى (الصحف، والتليفزيون، الإذاعة.. إلخ)، ومن خلال الهدايا الرمزية من تقاويم وميداليات وعينات.. إلخ. ومما هو جدير بالذكر أن نشير إلى تجربة تيوتون Teuton الذى غاب عن مهنة المكتبات لمدة ثمان سنوات عمل خلالها فى إدارة الأعمال ثم عاد مرة أخرى بمنظور جديد. فقد لاحظ اتجاه أمناء المكتبات نحو النظر إلى المهنة على أنها موجهة للخدمات فقط، مع إغفال أن عليهم ترويج وبيع "Sell" منتجاتهم.

فعلى أمناء المكتبات أن يثبتوا باستمرار قيمة خدمات وتيسرات المكتبة فى ظل التمويل الذى يتم تخفيضه فى العديد من الكليات والجامعات. ويضيف قائلاً أنه فى عالم إدارة الأعمال، إذا لم يقتنع الجمهور بقيمة منتج ما فانهم لن يقدموا على شراءه. ويشير إلى أن المنتج النهائى فى خدمات المكتبة ليس بالضرورة إن يكون واضح/ مرعى للإداريين فى كل الأوقات (Teuton, Luella Bosman, 1989. p. 208).

وتستخدم المكتبات العديد من النماذج لترويج نفسها وخدماتها للجمهور، ومن بين هذه النماذج أو الأساليب ما يلى:

١ ـ المعارض: يذكر هاميلتون Hamilton أنه يوجد هدفان لإقامة المعرض: الأول هو جذب الإنتباه، والثانى هو إظهار تلك المواد الشيقة المتاحة لمجموعة معينة من الأفراد يمكن أن ينضموا كمستفيدين من المكتبة وذلك بعد فحصها(Hamilton, F., 1990, p.110).

٢ـ أصدقاء المكتبة: يمكن لجماعة أصدقاء المكتبة أن تنقل احتياجات المكتبة للمجتمع. وتخدم كمصدر للتمويل والمنح أو التبرعات هذا بالإضافة إلى دورها فى الترويج. أن فكرة الإعتماد على أصدقاء المكتبة فى التسويق فكرة أمريكية، ففى عام ١٩٨٧ كان هناك أكثر من ٢,٣٠٠ جماعة أصدقاء المكتبة تم تشكيلها بغرض ترويج المكتبة (Butler, Munch, J., 1988, p. 442).

ففى عام ١٩٨٨ فازت مكتبة جامعة تكساس فى آرلينجتون بجائزة خاصة نتيجة

لجهود جماعة أصدقاء المكتبة. وقد تضمن البرنامج إنشاء قائمة البريد، وكتابة وتصميم كتيب ترويجى عن المكتبة، إعداد رسائل إخبارية. وبعض المطبوعات الخاصة (Haeuser, M. 1988, p. 421).

٣ ـ المطبوعات: تتخذ المطبوعات العديد من الأشكال منها الوريقات Leaflets والكتيبات brochures التى تعلن وتعرف بخدمات وموارد المكتبة. كما تشمل المطبوعات المرشدات المكتبة ومجموعاتها وقوائم القراءة والنشرة الأخبارية، والإعلانات (Hamilton, F., 1990, p.88). ويتناول فورد Ford النشرة الإخبارية للمكتبة فى ضوء تجربته الشخصية حينما تم تكليفه لإعداد النشرة الإخبارية لمكتبات جامعة كارنيجى ميلون، فهو يروى أنه قد وجد القليل من الكتابات حول إنتاج النشرة الإخبارية للمكتبات على عكس ما كتب حول النشرة الإخبارية للأغراض التجارية. ويتناول بالتفصيل تجربته فى إعداد النشرة الإخبارية. وأخيراً فهو يؤكد على أنه إذا تم التفكير جيداً فى النشرة الإخبارية والتخطيط لها بدقة فإنها يمكن أن تكون مصدراً قيماً للمعلومات المفيدة وأداة جيدة للعلاقات العامة (Ford, Sylverna, 1988, p. 678).

٤ ـ برامج أحداث الساعة: تتولى المكتبة تنظيم مجموعة من البرامج تتناول حدث أو قضية معينة تتصل بمجتمع معين واهتماماته ويتم إعدادها بما يتناسب ورغبات الأفراد المستهدفين. ويستشهد سكوت (Scott, B., 1988, p. 135) ببرامج المكتبات العامة التابعة لديترويت خلال ١٩٨٥/١٩٨٦ والذى اختار لنفسه شعار «ساحة المعلومات» وقد اشتمل البرنامج على العديد من الدورات المتنوعة، ومن الموضوعات التى تناولتها: مجالسة ورعاية الأطفال للشباب الناضج، البحث عن عمل، الموسيقى، تمارين للكبار، تهذيب الأعشاب، وبرامج مناقشة الكتب لكل من الأطفال والكبار، يمكن لمثل هذه البرامج أن تكون ناجحة جداً وذات قيمة فى جذب الأفراد للمكتبة بسبب أنها تظهر اهتمام المكتبة بتقديم المعلومات ذات الأهمية للحياة اليومية لجمهور المستفيدين.

٥ ـ التعاون والأوعية: هناك اتجاه واضح فى الولايات المتحدة نحو التعاون بين

المكتبات ومنشآت الأعمال التجارية. فعلى سبيل المثال تعاونت جمعية المكتبات الأمريكية مع شركتى ماكدونالد، وبولارويد وشركات أخرى لتخطيط ترويج خدمات المكتبة باستخدام منتجات تلك الشركات. ومثال أخر ذلك التعاون القائم بين مركز الكتاب التابع لمكتبة الكونجرس وبين تليفزيون CBS والذى أثمر عن البرنامج التليفزيونى المسمى بـ «اقرأ المزيد عن الشيء»، حيث يظهر أحد المذيعيين المشهورين ليوصى ببعض الكتب التى تتناول موضوعات معينة، ثم يقترح على المشاهدين استعارة تلك الكتب من مكتبتهم المحلية. كما توجد أشكال أخرى للأوعية يمكن استخدامها فى تسويق المكتبات، منها على سبيل المثال: الإذاعة الوطنية والمحلية، الصحف الوطنية والمحلية.. وغيرها (Norton, A, 1984, p. 294).

٦ ـ متاجر الكتب: يمكن لأمناء المكتبات تعلم الكثير عن الترويج عن طريق دراسة أساليب التسويق المستخدمة فى متاجر الكتب. ومثال ذلك، تخصيص موقع ملفت للنظر تعرض فيه الكتب الجديدة (Seddon, Sandra, 1990, p. 37).

ويمكن أن نضيف إلى ما سبق الصورة العامة لخدمة المكتبة، وتشمل المبانى، والأثاث، والتجهيزات، ولوحة الإرشادات، والإعلانات... وغيرها، هذا بالإضافة إلى الاتصال المتبادل والعلاقات العامة الجيدة بين المكتبة وباقى الإدارات فى الهيئة الأم وبين المكتبة والبيئة الخارجية (Some Promotional Methods, 1987, p.27).

وأود أن أشير إلى الإمكانية التكنولوجية الجديدة المتاحة أمام المكتبات ومراكز المعلومات المصرية وهى قناة المعلومات المرئية التى يتم استقبالها على أجهزة التلفزيون بجمهورية مصر العربية. فهل تقتنص المكتبات تلك الفرصة لتسويق نفسها وخدماتها لأكبر قطاع ممكن من المستفيدين؟؟

سادساً: الخاتمة (التقييم):

وهى الخطوة التى تربط بين عمليتى التسويق والتخطيط بفعالية. هناك جانبان للتقييم هما: ـ تقييم شكلى: يشابه «البوصلة» فهو يشير إذا ما كانت جهود

التخطيط والتسويق تسير فى الطريق السليم وتتقدم أم لا؟ أو إذا كانت هناك حاجة لتغير الاتجاه.

ـ تقييم إجمالى: وهو أكثر الأشكال تمييزاً وشيوعاً، حيث يحكم على الفعالية الكلية لنظام التسويق. ويحدث هذا التقييم مع نهاية التنفيذ بغرض الوصول إلى حكم نهائى على إيجابية أو سلبية النتائج (Weingand, Darelene E., 1987, p.9).

٩/٥ ـ أبحاث السوق والمستهلك:

السـوق:

هو مجموعة محددة جداً من المستهلكين التى تخطط المنشأة لاشباع احتياجاتها (Wood, Elizebeth J. 1988, p.47).

وتؤكد أثرتون على أن هناك من الدلائل ما يشير إلى تزايد اعتماد ازدهار مراكز المعلومات ونجاحها على حجم ما يمكن أن يفتح أمامها من أسواق، وقدرتها على اجتذاب أكبر عدد من المستفيدين المحتملين. ويتطلب ذلك خبرات وإمكانات تختلف عما كانت تتطلبه خدمات المعلومات التقليدية. (أثرتون، بولين، ١٩٨٢، ص ١٦٦) ويحدد وود مجموعة من المبادئ الأساسية لتحديد السوق المستهدف وهى التخصيص، والتفكير بشمول والواقعية، وتحديد ودراسة الاختيارات المتعددة، ومراعاة المستقبل (Wood, Elizabeth J., 1988, p. 48).

ابحاث السوق:

يعرف أندرسون بحث السوق بأنه Anderson, R.G.:

«النشاط الذى يهتم بتجميع وتسجيل والتحليل المنسق لبيانات السوق لتقييم رد فعل المستهلك بالنسبة لمنتجات وخدمات محددة كوسيلة لتحديد الإحتياجات. وبالتالى يصبح من الممكن استخدام الموارد الإستخدام الأكثر كفاءة للوصول إلى أهداف الأعمال» (Marketing the Iibrary and Information Service, 1987, p.9). ويعرف كاسورسو بحث السوق بأنه: «جهد مخطط، منظم لتجميع وتحليل المعلومات بغرض صنع أفضل قرارات تسويقية، وهى تهدف الى الكشف عن حاجة سوق محدد إلى

خدمات أو منتجات معينة» . (Jones, Gette L., 1983, p.30) (Casorso, Tracy M., 1987, p.3). كما يحدد كاسورسو المهام الرئيسية لدراسة السوق والواجب تنفيذها وتضم تعريف الخدمة، وتعريف منطقة التسويق، ودراسة البيانات المتعلقة بخصائص السوق المستهدف. ولكن ماذا يعنى السوق بالنسبة للمكتبات ومراكز المعلومات؟ وما موقف المكتبات من أبحاث السوق؟

السوق بالنسبة للمكتبات هو جمهور المستفيدين المرتقبين من المكتبة وخدمات المعلومات من أجل تقديم الخدمة الأكثر ملاءمة لمقابلة تلك الإحتياجات.

ويطرح كاسورسو الخيارات المتاحة للمكتبات بشأن إعداد بحث السوق، خاصة أن معظم المكتبات غير معدة بوحدة أبحاث السوق. وتتمثل هذه الخيارات فيما يلى:

ـ توظيف الدراسة بالعمالة المؤهلة، إلا أن هذا القرار يعتمد على الوقت، والمال، والخبرات المتاحه للمكتبة.

ـ تكليف مجموعة من الطلاب بإحدى الفرق الدراسية بالمؤسسة الاكاديمية التى تتبعها المكتبة بالقيام بتجميع بيانات البحث.

ـ تأجير استشارى خارجى أو مؤسسة استشارية لإعداد البحث.

(Casorso, Tracy M., 1987, p.3)

تجزئ السوق:

هى محاولة لتعريف مجموعات متميزة يمكن أن تحتاج إلى منتجات مستقلة و/ أو مزيج من المنتجات. لا توجد طريقة واحدة لتجزئ السوق، ولكن على الباحث أن يجرب مجموعة مختلفة من المتغيرات للتجزئ بمفردها ومشتركة مع بعضها، على أمل التوصل إلى طريقة واضحة للنظر إلى بناء السوق. إن تجزئ السوق سوف يحقق أقصى فائدة إذا توافرت فيه الخصائص التالية: سهولة القياس ـ سهولة الوصول ـ القدرة على صياغة البرامج الفعالة (Casorso, Tracy M., 1987, p.7) .

إن أحد الجوانب الهامة فى التسويق هو تعريف الأجزاء المختلفة للسوق التى تتطلب

اتجاهات مختلفة للتسويق. فعلى سبيل المثال تتفاوت احتياجات الفئات المختلفة للمستفيدين من المكتبة العامة من أطفال وشباب ورجال أعمال وأمهات.... إلخ. كما تتفاوت حاجات ورغبات جمهور المستفيدين من المكتبة الجامعية.

يحدد برايسنون (Bryson, Jo., 1990, p. 125) الأسواق التى يمكن أن تتواجد فى المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلى:

ـ أسواق الحاجة Need markets وتتكون من الأفراد أو الجماعات التى تشترك فى مجموعة من الحاجات.

ـ أسواق جغرافية Geographic markets وتتكون من هؤلاء المستفيدين القاطنين فى منطقة أو مكان جغرافى معين.

ـ أسواق منتجات Product markets تتحدد عن طريق الحاجة إلى منتج أو خدمة معينة.

ـ أسواق ديموجرافية Demographic markets، وهى من أشهر الطرق لتمييز أجزاء السوق فى المكتبات. حيث يمكن تعريف الأسواق الديموجرافية بناء على أعمار، جنسيات، الحاجات الإجتماعية، الوظائف، ودخل المستفيدين.

المستهلك:

طالما أن التسويق يهدف أساساً إلى خدمة المستهلك وإشباع رغباته، فلابد أن يبدأ النشاط التسويقى من المستهلك، وينتهى بالمستهلك. ومن هنا كان لابد أن يكون المستهلك نقطة البدء لأية سياسة تسويقية رشيدة. لابد من التعرف على مستهلكى السلعة المراد تسويقها، سواء كانوا مستهلكين حاليين، أو مستهلكين مرتقبين وذلك بتجميع معلومات وبيانات كافية عن عدد هؤلاء المستهلكين كوحدات استهلاكية فردية (أفراد) أو كوحدات استهلاكية جماعية (مجموعات)، هذا فضلاً عن ضرورة معرفة توزيع هؤلاء المستهلكين حسب أعمارهم وحسب الجنس وكذلك توزيعهم على مناطق السوق المختلفة، وحركة اتجاههم إلى الزيادة أو النقص فى المناطق المختلفة. هذا بالإضافة إلى دراسة سلوك هؤلاء المستهلكين ورغباتهم.

وهذه الدراسة للمستهلكين لابد أن تكون مستمرة، حيث أن الوحدات الإستهلاكية (كأفراد أو مجموعات) دائمة التغير، سواء من حيث عددها أو نوعها أو مكانها أو رغباتها وسلوكها. (على عبد المجيد عبده، ١٩٧٧، ص ٢٧)

٦/٩ ـ التسويق على خريطة العلاقات العامة:

العلاقات العامة بمفهومها الحديث أصبحت ميداناً من ميادين الإدارة يستقل ببحوث ودراسات خاصة ويقوم على مفاهيم منظمة تعتبر عنصراً فى الإدارة الناجحة للمنشآت. وهى تقوم على حسن تنسيق العلاقات داخل المنشآت وتوطيدها مع المجتمع الذى تعيش فيه بحيث تكسب ثقته ورضاءه عن نوع النشاط الذى تزاوله، والوسائل التى تتبع لتحقيق هذا الغرض لم تتبلور بعد فى مجموعة من الأصول والقواعد الثابته لكى يطلق عليها اسم «علم». (كمال حمدى أبو الخير، ١٩٨٨، ص ٣٧٢) ويرى الهادى أن الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة فى المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات ترتكز حول تعريف وتقديم المجتمع للمكتبة والمكتبة للمجتمع... والدعاية والمشاركة تعتبران من دعائم العلاقات العامة. (محمد محمد الهادى. ١٩٩٠، ص٢٣٩) ويؤكد هاريسون على أن الهدف الأساسى للعلاقات العامة للمكتبة هو التأكيد على أن العدد الأكبر من الأفراد على دراية بوجود المكتبة، وأين تقع، وماذا تحتوى، وماذا تفعل، وكيف تساعد المستفيدين فى الحصول على المزيد من المعلومات، ويطالب هاريسون بألا يقتصر دور برنامج العلاقات العامة للمكتبة على المستفيدين الأفراد أو الجماعات، ولكنه يجب أن يسلك عدة اتجاهات ويوجه لخدمة أهداف متعددة منها العالمى، والوطنى، والإقليمى، والمحلى، وما يرتبط بإدارة أو قسم، أو أنشطة حكومية، أو نظام التعليم... أو حتى العاملين فى المكتبة.(Harrison, k.c, 1982, p.1) ويمكن تركيز مجموعة الأهداف التى يحددها «الهادى» للعلاقات العامة فى النقاط التالية:

١ ـ التوعية بأهداف المكتبة والعمل على إيضاح خططها للمترددين وتعريفهم

بالخدمات التى تؤديها وكيفية الاستفادة منها وتنمية الفهم المشترك والتعاون المثمر بين المكتبة وجمهور مستخدميها.

٢ ـ الارتفاع بمستوى الخدمات المكتبية والاهتمام بأسلوب أدائها كسباً لثقة الجمهور وتعاونه.

٣ ـ تنمية وتدعيم التعاون بين المكتبة وباقى الأجهزة والهيئات الموجودة بالمجتمع وخاصة أجهزة الإعلام من صحافة وإذاعة وتليفزيون.... إلخ. .(محمد محمد الهادى، ١٩٩٠ ، ص٢٤١)

ويبدو واضحاً ذلك التشابه القائم فيما بين ما تسعى إليه الوظيفية التسويقية ما تهدف إلى تحقيقه برامج العلاقات العامة. فالنظرة العامة لمهمة الوظيفة التسويقية يمكن أن ترقى بها إلى مستوى برامج العلاقات العامة، أما النظرة المخصصة المرتبطة بمنتج معين أو خدمة معينة أو سلعة ما فهى بذلك تأتى بالوظيفة التسويقية لتحتل جزءاً هاماً من كيان العلاقات للمكتبة أو لمركز المعلومات.

٩/٧ - استراتيجية التسويق :

تعرف «الاستراتيجية» بأنها: «براعة فى التخطيط» ، و«الخطة الشاملة فى ميدان ما». (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٩ ، ص ٨٧)

فهى خطة صممت لتحقيق الأهداف طويلة الأجل التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولا تنفصل الاستراتيجيات التسويقية عن الاستراتيجيات الأخرى فى المؤسسة، وإنما تنبثق عنها وتتكامل معها. (طاهر مرسى عطية، ١٩٩١ ، ص١٩٦)

وبذلك فإن الاستراتيجية التسويقية تعنى الخطة الطويلة الأجل التى ترشد وتوجه المجهودات التسويقية ورجال التسويق عن طريق تحقيق التوازن بين المزيج التسويقى والمتغيرات البيئية المختلفة التى تؤثر فى القرار التسويقى. (طلعت أسعد، ١٩٩٢ ، ص١٧٨) وعلى ذلك فإن الاستراتيجية التسويقية فى مضمونها ما هى إلا تحديد سوق مستهدف وتطوير مزيج تسويقى مرتبط به. إنها بمثابة صورة كبيرة توضح ما

تنوى المنشأة أن تفعله تجاه سوق ما. على ذلك يكون هناك جانبان فى عملية التخطيط الاستراتيجى هما: سوق مستهدف (مجموعة العملاء)، ومزيج تسويقى (مجموعة الإجراءات والعمليات لإشباع احتياجات المستفيدين). (عبيد محمد عنان، ١٩٩١، ص ١١)

ويمكن للإستراتيجيات التسويقية أن تثمر عن الإيجابيات التالية:

١ ـ مساعدة المنشأة على اكتشاف العوامل الخارجية والتعامل معها.

٢ ـ توقع التغيرات المحتملة فى البيئة والاستعداد للتعامل معها بكفاءة.

٣ ـ توجيه الإهتمام إلى النظر للأجل الطويل.

٤ ـ الاهتمام بالسوق العالمية وأخذها فى الحسبان. (طاهر مرسى عطية، ١٩٩١، ص١٩٧).

عناصر الإستراتيجية التسويقية:

أولاً: تحليل السوق: ويتضمن خطوتان أساسيتان هما:

أ ـ تحديد قطاع المستفيدين: لقد أوضحت التجربة أنه يصعب إرضاء كل شخص وأن أفضل وسيلة هى اختيار مجموعة أو أكثر ووضع المزيج التسويقى الذى يناسب مع رغباتها، ولذلك فإن الفشل فى تحديد قطاع المستفيدين يمكن أن يكون شيئاً خطيراً على المكتبة.

ب ـ تحديد حاجات ورغبات المستفيدين: معرفة رغبات المستفيد والمنافع التى يبحث عنها. وفى هذا الشأن يقدم كوتلر مجموعة من الأسئلة تتعلق بتحليل السوق هى:

١ ـ ما هى أهم الاتجاهات المؤثرة على المكتبة وعلى صناعة المعلومات؟ (تحليل البيئة).

٢ ـ ما هو السوق الأولى للمكتبة أو لمركز المعلومات؟ (تعريف السوق).

٣ ـ ما هى أهم أجزاء السوق؟ (تجزئ السوق)

٤ ـ ما هى حاجات كل جزء من السوق؟ (تحديد الاحتياجات)

٥ ـ ما مقدار الإحاطة، والمعرفة، والاهتمام، والرغبة فى كل جزء من السوق فيما يتعلق بالمكتبة أو بمركز المعلومات؟ (إحاطة/ رغبات السوق)

٦ ـ كيف ينظر الجمهور للمكتبة وكيف ينظرون للمكتبات المنافسة الأخرى؟

٧ ـ كيفية الوصول إلى المكتبة/ مركز المعلومات بالنسبة للمستفيدين المرتقبين؟ وكيف يمكنهم اتخاذ قرار الإنضمام؟ (سلوك المستهلك)

٨ ـ هل يشعر المستفيدون الفعليون (الحاليون) بالرضاء؟ (تقييم رضاء المستفيد) (Kotler, p., 1980, p.576)

وفى كل الأحوال يجب أن لا يبدأ أمناء المكتبات فى تسويق الخدمة كما هى بوضعها الراهن. ولكن يجب تنفيذ برنامج مكثف للتقييم يهدف إلى الكشف عن فعالية وكفاءة الخدمة. (Seddon Sandra, 1990, p.35) (ويمكن للأسئلة المتعلقة بالفعالية effectiveness أن تتولى الرد على السؤال التالى: هل ننفذ الشىء الصحيح؟ كما يمكن للأسئلة المتعلقة بالكفاءة efficiency أن تتولى الرد على السؤال التالى: هل ننفذ الشىء بطريقة صحيحة؟ (Measuring the value and.., 1987, p.10)

ثانياً: انشاء الأهداف:

يجب أن تعكس أهداف الاستراتيجية احتياجات ورغبات المجتمع الذى تخدمه (Leisner, T., 1986, p.86). كما يجب ان تكون الأهداف قابلة القياس كى تكون فعالة وناجحة (Christou, C., 1988, p.36). كما أنها يجب أن تكون واقعية من النواحى المالية.

ثالثاً: إعداد الإستراتيجية التسويقية:

وهى تحدد الكيفية التى يمكن للمنشأة أن تصل بها إلى تحقيق الأهداف

الموضوعة. ويحتاج تخطيط استراتيجية المنشأة التسويقية إلى ضرورة اختيار الأسواق المستهدفة، وصياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقى المطلوب لها. ويجب أن تتواءم الإستراتيجية التسويقية الموضوعة مع حجم ونوعية الموارد المتاحة للمنشأة، مثل قوة العمل التسويقية والتسهيلات المتاحة المتعلقة بالتوزيع المادى وإمكانيات البحوث والتطوير، والطاقة الإنتاجية، ومنافذ التوزيع المتاحة، فضلاً عن الموارد المالية التى يمكن أن تحدد مستوى الإنفاق والإيرادات المتعلقة بالعملية التسويقية. (طلعت أسعد، ١٩٩٢، ص١٨٣)

رابعاً: وضع برامج التنفيذ الفعلية:

وهى جزء رئيسى من خطط المنشأة التسويقية تتضمن تحديد المسئولية عن كل جزء من أجزاء الاستراتيجية وذلك فى شكل جداول محددة لكل نشاط تسويقى، وبذلك يمكن أن تعرف أين ومتى يمكن أن يحدث كل نشاط تسويقى. ويراعى تطوير مزيج تسويقى موزون لأساليب التسويق المتاحة التى سوف تؤدى إلى ردود فعل إيجابية للمستفيدين من الخدمة (Seddon, Sandra, 1990, p.36).

خامساً: التكتيك التسويقى:

إذا كانت الاستراتيجية هى الخطة الطويلة الأجل أو الأساليب التى تعمل على تحقيق هدف المنظمة فإن التكتيك هو الخطوات التفصيلية أو الوسائل التى تتخذ لخروج الاستراتيجية إلى حيز التنفيذ... وإذا كانت الاستراتيجية تتضمن قرارات تساعد الإدارة على تحديد عناصر المزيج التسويقى فإن التكتيك هو تحديد البرامج الخاصة فى الآجال القصيرة. كما أن الاستراتيجية تعتبر مستقرة نسبياً ويصعب تغييرها أما التكتيك فعادة ما يتغير بسهولة أكبر. (طلعت أسعد، ١٩٩٢، ص١٨٣)

يقترح كوتلر نموذج لتصميم خطة تسويق تتكون من ستة عناصر هى:

١ ـ ملخص تنفيذى (ملخصات للأقسام الرئيسية للخطة)

٢ ـ بيان المهمة (تعريف الخدمة وتحديد هويتها)

٣ ـ التحليل الداخلى (القوة/ الضعف/ الفرص/ المخاطرة)

٤ ـ تحليل السوق (بيانات السوق/ المنافسة/ الفرص الجديدة والحالية/ التنبؤات)

٥ ـ برنامج التسويق وخطة التصرف (الأهداف والأغراض/ خطة التوظيف/ الاستراتيجيات: تجزئ واستهداف السوق والجدول الزمنى والميزانية)

٦ ـ معدلات الأداء (Kotler, Philip, 1984, p. 30).

ويشتمل شكل (٢) على تحليل لعملية التخطيط الاستراتيجى لنشاط التسويق.

٨/٩ ـ واقع نشاط التسويق فى بعض المكتبات ومراكز المعلومات المصرية:

تتوافر الركائز الأساسية للمعلومات فى المجتمع المصرى، هى تشمل:

أولاً : مؤسسات تهتم بأوعية المعلومات:

حيث نجد المكتبات بكافة أنواعها من قومية [دار الكتب القومية] وجامعية [مكتبات الجامعات المصرية] وعامة [توجد مجموعة كبيرة من المكتبات العامة الموزعة فى أنحاء الجمهورية وتخضع جميعاً لإشراف دار الكتب القومية] ومكتبات خاصة (توجد مكتبات الشركات الخاصة، المكاتب الاستشارية، الوزرات والهيئات الحكومية، القطاعات المتخصصة بالدولة] هذا بالإضافة إلى مكتبات المساجد والكنائس والمستشفيات وهى جميعاً تهتم باقتناء وتنظيم وإتاحة أشكال متعددة لمصادر المعلومات.

ثانياً : العاملون المؤهلون:

يوجد العديد من الأقسام العلمية التى تهدف إلى إعداد اخصائى المعلومات وأمناء المكتبات والتى تتبع كليات الآداب ببعض الجامعات المصرية. هذا بالإضافة إلى برامج تدريب أمناء المكتبات المقدمة من قبل العديد من المؤسسات الحكومية منها على سبيل المثال: الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة، وزارة الثقافة، وزارة الأوقاف... إلخ.

ثالثاً : قنوات الاتصال:

تلعب الشبكة القومية للمعلومات العلمية والتكنولوجية دوراً مرموقاً فى هذا

المضمار حيث تهدف إلى إمداد متخذى القرارات والباحثين والمتخصصين بالمعلومات ورغبة من الشبكة فى تخفيف العبء على طالب المعلومة وتوفيراً لوقته، فقد شرعت الشبكة فى التغطية الجغرافية لمصر وذلك بإنشاء مراكز معلومات فى الجامعات الإقليمية المختلفة ومنها جامعات قناة السويس، الإسكندرية، المنصورة، أسيوط، طنطا، الزقازيق. ويأتى من بين وظائف الشبكة مهمة التنسيق مع أجهزة المعلومات المختلفة على المستوى المحلى والإقليمى والعالمى، حيث يتم الاتصال بقواعد البيانات المحلية والأجنبية بواسطة خطوط التليفونات العادية وعن طريق شبكات الاتصال الرقمية. فهى توفر نظام الاتصال عن بعد الذى يتيح للمستفيدين ممن لديهم حاسبات آلية وجهاز مودم وخط تليفونى الاتصال بالشبكة والحصول على الخدمات الآتية: البريد الإلكترونى، النشرة الإلكترونية، البحث فى قواعد البيانات، التدريب الذاتى.

وفى هذا المقام يجب أن نشير أيضاً إلى نشاط الهيئة القومية للإتصالات فى مجال نقل المعلومات والذى تمخض عن ظهور الشبكة القومية لنقل المعلومات المعروفة بـ EGYPTNET التى تهدف إلى ربط الشبكات المختلفة محلياً ودولياً وتلبية طلبات الحكومة والقطاع العام والخاص والأفراد فى الاستفادة من الخدمات الجديدة التى ستوفرها هذه الشبكة. ويأتى من ضمن هذه الخدمات خدمة الفيديوتكس، وتتوافر حاليا مع بنوك المعلومات الفرنسية وخدمة التليفاكس [الفاكسميلى] وخدمة البريد الإلكترونى مما سيؤدى إلى تشجيع إنشاء المزيد من بنوك المعلومات المحلية والتى ستحقق مزيداً من المعلومات لجمهور المشتركين، مثل بنوك المعلومات للتجارة الخارجية ـ التصدير ـ السياحة ـ الطيران ـ التعليم... إلخ مما سيكون له آثار اقتصادية واجتماعية كبيرة، وقد بلغ عدد المشتركين فى هذه الشبكة منذ وضعها بالخدمة فى ديسمبر ١٩٨٩ وحتى نهاية شهر يناير ١٩٩١ ـ ٣١٢ مشتركاً. كما تجب الإشارة أيضاً إلى أول شبكة محلية وقومية للجامعات المصرية المعروفة بـ E.U.N ، وهى الأولى من نوعها والتى خصصت لربط مراكز الحاسبات الآلية بالجامعات وكذلك معاهد الأبحاث فى جميع أنحاء مصر. ومن الأهداف الرئيسية التى أنشئت من أجلها ما

يلى: تنشيط عملية التعاون فى إجراء الأبحاث، تبادل المعلومات البحثية أولاً بأول، اعداد الأعمال المشتركة، نشر البحوث القيمة وخلق المراكز النشطة المتخصصة من بين جميع الجامعات المصرية. ومن خلال إمكانات تسمح لمستخدميها بالأعمال الآتية: تحويل جميع أنواع الملفات إلى برامج محسبة ـ استقبال وإرسال الرسائل البريدية الإلكترونية إلى واحد أو أكثر من مستخدمى تلك الشبكات ـ المشاركة الزمنية لإمكانيات الحاسبات الآلية الكبيرة ـ الإستفادة والبحث عن بعد من قواعد البيانات المختلفة وخاصة المكتبات. هذا وتتصل هذه الشبكة بمجموعة من الشبكات الدولية الأخرى منها الشبكة القومية للمملكة المتحدة. ولكن، هناك حاجة ملحة لتخصيص جهاز مركزى حكومى يعمل على تنسيق العمل بين مكونات البنية الأساسية للمعلومات وقنوات الاتصال المختلفة القائمة بالفعل بين الأطراف المتنوعة التى يفترض أنها تعمل تحت مظلة المعلومات فى مصر.

أما فيما يتعلق بموقف المكتبات ومراكز المعلومات المصرية تجاه الوظيفة التسويقية فيمكن لنا أن نلحظ أربع فئات أساسية يمكن أن تندرج تحتها وجهات نظر القائمين على تلك المؤسسات وهى:

١ ـ إن نشاط التسويق ليست له خلفية موضوعية لدى معظم العاملين فى حقل المكتبات ومراكز المعلومات، ويرجع ذلك إلى عدم إدراج «التسويق» ضمن المقررات الدراسية فى مدارس المكتبات.

٢ ـ إن نشاط التسويق يقتصر تنفيذه على الأعمال التجارية التى تهدف للربح وليست له مكانة فى مجال المكتبات ومراكز المعلومات.

٣ ـ إن نشاط التسويق فى نطاق المكتبات التقليدية (أى تلك التى لا تقدم خدمات معلومات حديثه وتستخدم أساليب يدوية تقليدية) يعنى حسن تقديم الخدمة للمترددين على المكتبة أما نشاط التسويق فى نطاق مراكز المعلومات وأجهزة المعلومات الحديثة (أى تلك التى تنشئ قواعد بيانات ببليوجوافية وغير ببليوجرافية،

وتحرص على تقديم خدمات البحث الراجع والبث الانتقائى للمعلومات... إلخ) يعنى إعداد وطباعة ونشر مجموعة من المطبوعات التى تحتوى على تعريف بأهداف وطبيعة تلك الخدمات، هذا إلى جانب التعريف بمركز المعلومات للمستفيدين منه.

٤ ـ حرص مكتبات المراكز الثقافية الأجنبية على إعداد الوريقات والكتيبات التى تعلن وتعرف وتروج خدمات وموارد المكتبة.

ومن بين مؤشرات وظواهر الافتقار إلى استراتيجيات التسويق فى حقل المكتبات ومراكز المعلومات المصرية ما يلى:

أ ـ عدم معرفة البيئة المحيطة بوجود المكتبة/ مركز المعلومات/ شبكة المعلومات.

ب ـ عدم معرفة البيئة المحيطة بأوجه الاستفادة التى يمكن أن يحققوها بالتعامل مع مكتبة/ مركز معلومات معين.

جـ ـ عدم قدرة المكتبة/ مركز المعلومات على تحديد أنسب أنواع الخدمات الملائمة للمستفيدين بفئاتهم المختلفة.

د ـ وجود فواصل بين المستفيد والمكتبة/ مركز المعلومات، وهذه الفواصل قد تكون زمنية أو مكانية.

هـ ـ تكرار العديد من الخدمات من قبل العديد من المكتبات التى تعمل فى نفس البيئة.

الفصل العاشر

نظم المعلومات الإدارية واتخاذ القرار

١٠/١ - نظم المعلومات الإدارية: تعريفات.

١٠/٢ - بناء نظم المعلومات الإدارية.

١٠/٣ - نظم المعلومات الإدارية وإدارة المكتبات.

١٠/٤ - إتخاذ القرار.

١٠/٥ - نظم مساندة القرارات.

يحصر طلعت أسعد العوامل التى أظهرت أهمية الحاجة إلى نظم المعلومات فى المنظمات فى العاملين التاليين:

١ ـ زيادة تعقد المنظمات: نتيجة تعقد العلاقات بين إدارتها واتساعها ومن أسباب هذا التعقد: الثورة الفنية والتكنولوجية فى إنتاج الحاسب الإلكترونى، وزيادة نفقات البحوث والتطوير وإحداث تغير هائل فى الوسائل المستخدمة فى الصناعة، التضخم فى المعلومات التى تستلمها الإدارة.

٢ ـ التطور فى الإدارة: زيادة الاهتمام بنظم التغذية العكسية بالمعلومات، أى مدى إمكانية توافر نظام يقوم باسترجاع المعلومات بهدف توصيل رد فعل المستخدم إلى الإدارة مما يؤدى إلى إجراء التصحيح التلقائى اللازم. كما استحوذت عملية اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، فكل الوظائف الإدارية فى المنظمة تتطلب اتخاذ القرارات أو يستلزم ذلك الإلمام بجميع الحقائق والمعرفة والتى تتطلب الحصول على المعلومات الممكنة، فالقرار الجيد يعتمد على المعلومات بنسبة ٩٠٪ بينما يعتمد على عنصر الإلهام والتفكير بنسبة ١٠٪ فقط. كما يعتمد على استخدام الأساليب الرياضية والكمية فى الإدارة مثل أسلوب البرمجة الخطية والمحاكاة ونظرية الاحتمالات واستخدام الحاسبات الإلكترونية ومن الضرورى تقديم المعلومات المناسبة فى الوقت المناسب لكل المستويات الإدارية. (طلعت أسعد عبد الحميد، ١٩٩٢، ص٤٩)

١٠/١ ـ نظم المعلومات الإدارية: تعريفات.

توجد العديد من التعريفات التى تحاول أن توضح وتفسر المقصود بنظام المعلومات الإدارية. وسوف نقدم مجموعة متنوعة من تلك التعريفات:

أ ـ « انها ذلك النظام الفرعى داخل النظام الكلى للمنشأة والذى يختص بتحديد

وتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والشمول والنوعية المطلوبة وفى التوقيت المناسب» (Nichols, G.E.,- On the nature ofmanagement informatian.- california: Dick-enson Publishing Co., 1974, p.15)

ب ـ «هى مجموعة من العمليات المنتظمة التى تمد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم فى تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم على أن تتميز هذه المعلومات بالكمال والشمول والصحة والدقة وأن تكون ملائمة من ناحية الجودة والتوقيت والتكلفة». (سونيا محمد البكرى، ١٩٨٥، ص١١)

جـ ـ «نظم المعلومات الإدارية هى نظم يدوية أو ميكانيكية أو كهروميكانيكية أو الكترونية تسعى لتزويد الإدارة بالبيانات التى تحتاجها لممارسة نشاطها».

(محمد بسطامى منصور، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد رقم ١٥٧، ابريل ١٩٧٤، ص ٨ ـ ٩)

د ـ «تلك النظم التى تمد المستخدمين بالمعلومات المختلفة بجميع مراكز الأنشطة المختلفة وذلك من خلال التقارير التى تعدها».

(Neumann, Seev & Eli Segev.- Evaluate your inlormation System.- Journal of Systems Management, vol. 31, No. 3, March. 1980, p.35)

هـ ـ «ذلك النظام الذى وظيفته توفير المعلومات المناسبة للقرارات الإدارية.»

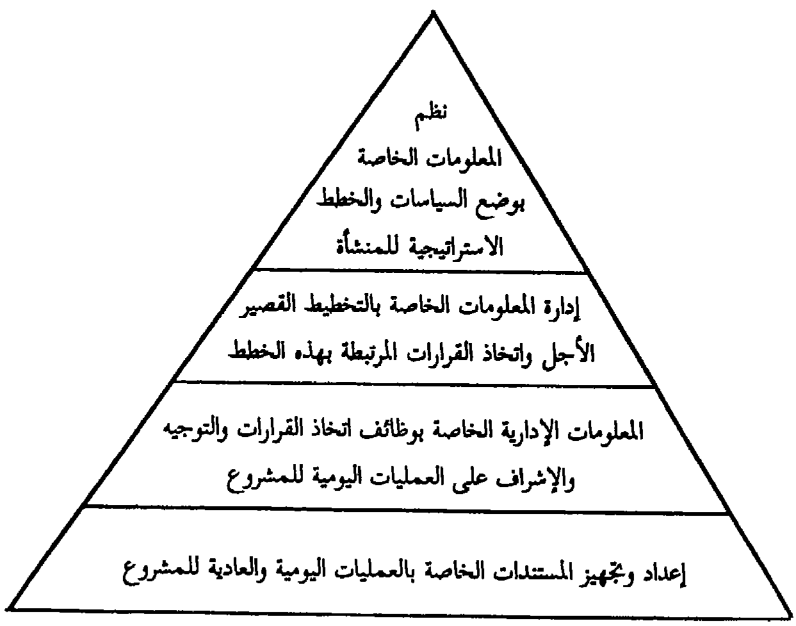
(Carter, John and Silverman Fred,- Establishing an MIS.- Journal of Systems Management,Vol 31 Jan. 1980, p. 17)

و ـ «نظم المعلومات الإدارية هى التى تختص أساساً بتجميع البيانات من مراحل المشروع وتحليلها وإعداد التقارير لإمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات باعتبارها طريقة منتظمة للحصول على معلومات عن الماضى والحاضر من داخله ومن خارجه، بما يساعد الإدارة على عمليات التنبؤ والتخطيط والرقابة على عمليات المشروع» (محمد بسطامى منصور ـ نظام المعلومات التسويقية المتكامل

وأهميته فى التخطيط والرقابة فى التسويق، مؤتمر نظم المعلومات الذى عقد بجامعة الكويت خلال شهر مايو ١٩٧٧ ، ص٤٩)

ز ـ «هو مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة والمصممة والمحتفظ بها ليستخدمها الأفراد بمساعدة التكنولوجيا الخاصة بتجهيز المعلومات وذلك بغرض تقديم معلومات لإشباع احتياجات الإدارة» . (Bryson, Jo., 1990, p. 210) .

ح ـ «نظام متكامل لكل من العنصر البشرى والآلة، والذى يهدف إلى تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة لتدعيم واستمرار العمليات العادية واليومية للمشروع، ولإدارة هذا المشروع، ولعملية اتخاذ القرارات ومجموعة الاصطلاحات أو البيانات التى تكون سهلة المنال ويزود بها الحاسب الآلى» . (اسماعيل محمد السيد، ١٩٨٥ ، ص٤) كما أنه يصف نظام المعلومات الإدارية على أنه تركيب هرمى كما فى الشكل التالى:



(إسماعيل محمد السيد، ١٩٨٥، ص٦)

ويؤكد طلعت أسعد على أن نظم المعلومات الإدارية وسيلة وليست غاية، فهى أداة إدارية فى يد إدارة المنشأة الهدف منها إحكام قبضة الإدارة العليا على عمليات التشغيل داخل المنشأة عن طريق توفير البيانات والمعلومات اللازمة للإدارة حتى يمكنها ممارسة مهامها الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، هذا بصفة عامة، ومن ناحية أخرى يمكن لنظم المعلومات الإدارية أن تخدم باقى المستويات الإدارية من إدارة وسطى وإدارة تنفيذية (طلعت أسعد، ١٩٩٢ص ٤٢)

١٠/٢ ـ بناء نظم المعلومات الإدارية:

أولاً: العوامل التى يجب أخذها فى الاعتبار عند إنشاء وبناء نظام متكامل للمعلومات الإدارية.

١ ـ حجم وطبيعة النشاط: حيث كلما كبر حجم النشاط بالمنشأة وتنوع فإنه يحتاج إلى أنظمة نوعية للمعلومات لتغذية نظام المعلومات المركزى وتغذية مراكز اتخاذ القرارات الفرعية وتغذية قاعدة البيانات بالشركة، أما فى حالة صغر حجم النشاط وعدم تنوعه فإن هذا يعنى وجود مركز واحد للمعلومات يمكنه تلبية احتياجات الإدارة من المعلومات.

٢ ـ درجة توفر العنصر البشرى القادر على تشغيل نظام المعلومات الإدارية بالمنشأة وقدرة المنشأة على الاحتفاظ بهذا العنصر.

٣ ـ درجة توافر الكوادر الإدارية القادرة على الاستفادة من المعلومات المتوفرة وقدرتها على المفاضلة بين المعلومات التى ينتجها نظم المعلومات الإدارية والمعلومات التى يمكن الحصول عليها من مصادر أخرى.

٤ ـ مدى توفر المستلزمات المادية مثل الحاسبات الإلكترونية وغيرها من وسائل جمع وتوصيل المعلومات من وإلى النظام.

٥ ـ احتياجات الإدارة للمعلومات: والاحتياجات من المعلومات تعتمد على الغرض الذى تستخدم فيه ويحددها بعض الكتاب فى: إنتاج التقارير، التنبؤ بأحداث

المستقبل، التخطيط، صنع القرارات، الرقابة، تقييم الأداء وعناصر أخرى. (طلعت أسعد عبد الحميد، ١٩٩٢، ص٥٣)

ثانياً: القواعد التى يجب تنفيذها قبل تصميم نظم المعلومات الإدارية بالمنشأة:

١ ـ ضرورة القيام بمسح شامل لنوعية المعلومات المتداولة داخل المنشأة سواء أكانت داخلية أو خارجية، وكذلك تحديد مصادرها والتغيرات التى تطرأ عليها، وتحديد صور ووسائل تداول المعلومات داخل التنظيم.

٢ ـ دراسة التكلفة والعائد لاختيار أنسب البدائل المتاحة أمام المنشأة ودراسة إمكانيات الاستفادة من الحاسبات الإلكترونية.

٣ ـ ضرورة تنمية معارف فريق الإدارة على مستويات الإشراف المختلفة بإمكانيات نظم المعلومات وكيفية تنشيطها، وهيكل النظام ومدخلاته ومخرجاته من المعلومات المختلفة وإيجاد علاقة قوية بين الإدارة والعاملين فى نظم المعلومات بالمنشأة.

٤ ـ تدريب كافة العاملين فى المنشأة كل حسب مستواه ومكانه فى التنظيم على كيفية التعامل مع نظم المعلومات الإدارية فى المنشأة.

٥ ـ وضع خطة متكاملة تتضمن التطبيق التدريجى للنظام طبقاً لمدى توافر المعلومات فى صورة ملائمة لاستخدامها فى النظام. (طلعت أسعد عبد الحميد، ١٩٩٢، ص ٥٦)

ثالثاً: خطوات تصميم وإنشاء نظم المعلومات الإدارية:

١ ـ تحليل نظام اتخاذ القرارات بالمنشأة ونوعية القرارات المطلوب اتخاذها.

٢ ـ تحليل احتياجات الإدارة من المعلومات وكذلك تحديد نوعية هذه المعلومات ومحتوياتها والفترة الزمنية التى تغطيها ومدى الحاجة إلى تفسيرها ومحتويات التقارير فيها وطرق عرضها.

٣ ـ إعادة تنظيم الأعمال الإدارية حتى تتلاءم مع الوضع الجديد من حيث كفاءة الاتصالات بالمنظمة وتوحيد مراكز اتخاذ القرارات بها.

٤ ـ تصميم نظام تشغيل البيانات، وتصميم خرائط التدفق وهل سيتم التشغيل يدويا أم يدوى/ آلى، أم الكترونى.

٥ ـ إعداد النظام الجديد بحيث يتلاءم مع طبيعة العمليات فى المنشأة وكشف نقاط الضعف فى النظام القديم ويتم تطبيق هذا النظام بناء على خطة محكمة ذات مراحل محددة. (طلعت أسعد عبد الحميد، ١٩٩٢، ص٥٨)

رابعاً : طرق بناء نظم المعلومات الإدارية :

يمكن القيام بتصميم وبناء نظم المعلومات الإدارية عن طريق الاعتماد على طريقة من الطرق التالية:

١ ـ منهج الاعتماد على الخريطة التنظيمية للمنشأة:

ذلك فى حدود خطوط السلطة والمسئولية الرسمية (نظام معلومات رسمى) التى يوضحها التنظيم، وكذلك اعتمادا على حاجة الوحدات التنظيمية المختلفة بالمنشأة للمعلومات ويكون ذلك بالرجوع إلى الهيكل التنظيمى والوصفى بالوظيفى للمنشأة وتحديد مسؤليات وواجبات كل وحدة تنظيمية على حدة (قطاع ـ إدارة ـ قسم).

٢ ـ منهج الاعتماد على الأنشطة:

يعتمد على الأنشطة التى تتم فعلاً أو المتوقع انجازها فى المستقبل دون النظر إلى التقسيمات الإدارية التى يمليها التنظيم، حتى مهما اختلفت طبيعة التنظيم فإن هناك مجموعة أساسية محددة من الأنشطة منها الإنتاج والتسويق والتمويل... إلخ، وهذه الأنشطة تؤدى من خلال وظائف ويمكن تسميه هذا المدخل بمدخل الوظائف وهذه تحتاج بطبيعتها إلى توافر نوعيات معينة من المعلومات تساعد العاملين على انجازها بكفاءة عالية.

وهناك مداخل أخرى يمكن الاعتماد عليها فى بناء نظم المعلومات منها:

(أ) منهج المنتجات (سلع وخدمات) نظام فرعى للمعلومات لكل سلعة أو خدمة مقدمة.

(ب) منهج جغرافى (مناطق جغرافية) نظام فرعى للمعلومات لكل منظمة جغرافية على حدة.

(جـ) منهج من المداخل السابقة متكاملة مع بعضها. (فريد راغب النجار، ١٩٧٧، ص٢٥٩)

خامساً : النظم الفرعية لنظام المعلومات الإدارية:

هناك مدخلين للتعريف بهذه النظم الفرعية والتى تكون إما وفقا للوظائف الخاصة بالتنظيم (وظائف المشروع)، وإما وفقاً للأنشطة الإدارية التى يستخدم فيها هذه المجموعة من النظم الفرعية.

١ ـ النظم الفرعية وفقاً لوظائف التنظيم:

يمكن القول أن النظم الفرعية الأساسية لتنظيم يقوم بإنتاج سلع هو: التسويق ـ الإنتاج ـ التوزيع المادى ـ الأفراد ـ المالية والمحاسبة ـ إعداد المعلومات وتشمل تخطيط نظام المعلومات، وتحليل التكلفة والفاعلية ـ الإدارة العليا وتشمل التخطيط الاستراتيجى، وتخصيص الموارد المختلفة.

٢ ـ النظم الفرعية على أساس الأنشطة الإدارية:

ومن أمثلة هذه النظم الفرعية ما يلى: إعداد العمليات العادية للمشروع وتشمل إعداد الأوامر الشحنى، المستندات الدالة على الدفع والسداد ـ الرقابة على العمليات وتشمل جدولة الأنشطة وتقارير الأداء ـ الرقابة الإدارية وتشمل تكوين الموازنات وتخصيص الموارد المختلفة ـ التخطيط الاستراتيجى وتشمل تكوين وتحديد الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية. (اسماعيل محمد السيد، ١٩٨٥ ، ص ٣٢)

سادساً : الخصائص الواجب توافرها فى نظام المعلومات الإدارية:

لكى يكون نظام المعلومات الإدارية فعال لابد وأن تتوافر به السمات التالية:

١ ـ سهولة البحث والوصول: Accessibilty

٢ ـ الشمول Comprhensiveness

٣ ـ الدقة Accuracy

٤ ـ الملائمة Appropriateness

٥ ـ الحداثة Timeliness

٦ ـ الوضوح Clarity

٧ ـ المرونة Flexibility

٨ ـ بعيد عن الميول الشخصية Freedom From bias (Bryson, Jo, 1990, p.211)

كما يحدد طلعت أسعد مجموعة الخصائص الواجب توافرها لفاعلية وكفاءة نظام المعلومات الإدارية فى العناصر التالية:

١ ـ التكامل بين عناصر النظام.

٢ ـ احتواء كل أنواع البيانات التى تحتاجها الإدارة.

٣ ـ درجة ميكنة عالية عن طريق استخدام الحاسبات.

٤ ـ استخدام وسائل متقدمة فى تحليل البيانات: رياضية واحصائية ونماذج بحوث العمليات.

٥ ـ عدم الاقتصار على مساعدة الإدارة فى العمليات اليومية والروتينية ولكن أيضاً مساعدتها فى التخطيط القصير والطويل الأجل.

٦ ـ المرونة بحيث يمكن إدخال التعديلات اللازمة على النظام لمواجهة الاحتياجات الجديدة للإدارة.

٧ ـ التوازن: تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة المطلوب تحقيقها. (طلعت أسعد عبد الحميد، ١٩٩٢، ص ٦٠)

٣/١٠ ـ نظم المعلومات الإدارية وإدارة المكتبات:

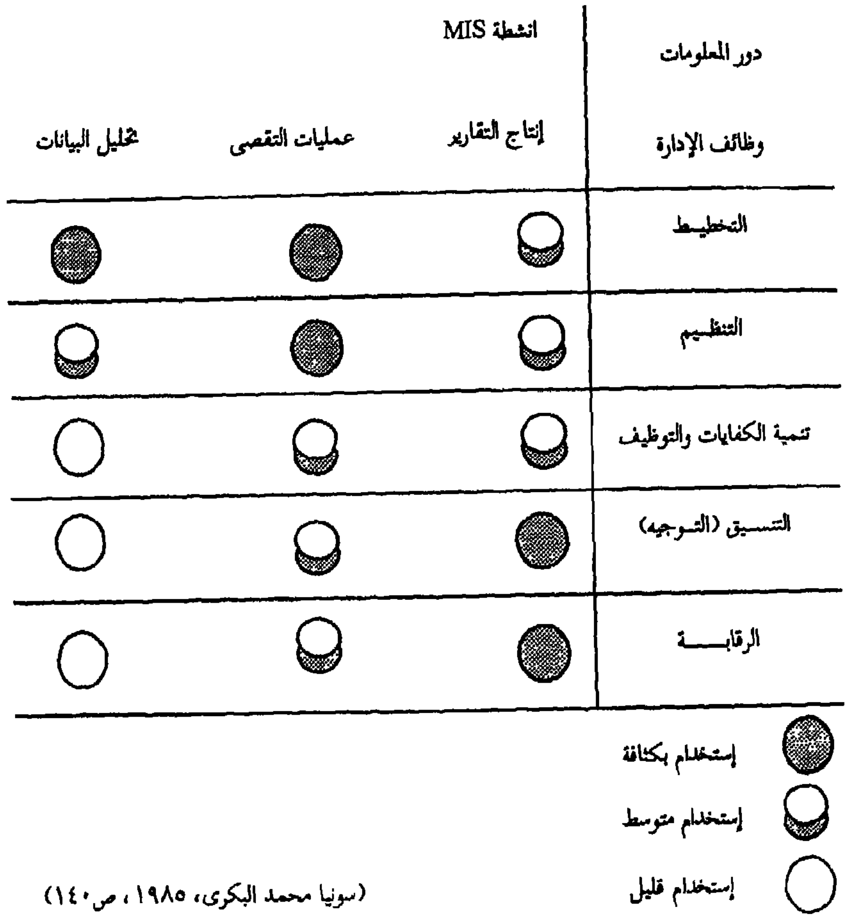
تتضمن نظم المعلومات الإ دارية ثلاث أنشطة رئيسية تساهم فى تسهيل ودعم العملية الإدارية وهى:

١ ـ إنشاء التقارير Report generation

٢ ـ عمليات التقصى Inquiry Processing

٣ ـ تحليل البيانات Data Analysis

ويوضح الشكل التالى التداخل بين أنشطة نظم المعلومات الإدارية ووظائف الإدارة:



(سونيا محمد البكرى، ١٩٨٥، ص١٤٠)

هذا وتؤكد سونيا محمد البكرى على تأثير نظم المعلومات الإدارية على إدارة المنشأت حيث تذكر.

«أن أنواع القرارات التى توجد فى الإدارة الوسطى تتطلب درجة أكبر من التعامل مع نظم المعلومات الإدارية أكثر من أى مستوى إدارة أخر. ولا تحتوى معظم نظم المعلومات الإدارية الحالية على المعلومات البيئية المطلوبة من الإدارة العليا ولكن بمجرد أن يتم برمجتها فإن قرارات خط الإشراف الأول يتم أخذها بطريقة أتوماتيكية وهذا يترك للإدارة الوسطى وقت للبحث عن المعلومات ووضع التقارير التى لم تؤخذ فى الاعتبار وتبحث عن النماذج فى بنك تحليل البيانات وتحاول أن تضع البدائل. وقد أكدت نتائج كثير من الدراسات أن مديرو الطبقة الوسطى أكثر طبقة استخداما لنظم المعلومات الإدارية (أظهرت نتائج دراستها كثير من ١٥٠ منشأة تنظيم حكومى فى الولايات المتحدة الأمريكية أن طبقة الإدارة الوسطى هى أكثر الطبقات استفادة من نظم المعلومات الإدارية بنسبة ٥٨,٢٪ بينما بلغت نسبة الإدارة العليا ٢٢,٢٪ وبلغتا نسبة الإدارة التنفيذية ١٩,٦ ٪ (سونيا محمد البكرى، ١٩٨٥ ، ص ١٥٢)

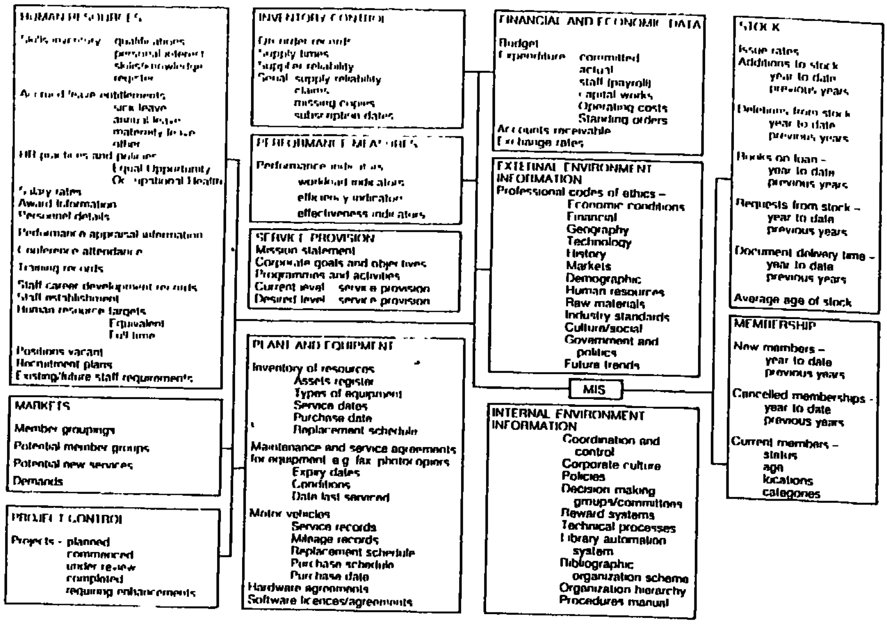
كما يمكن ان يستخدم نظام المعلومات الإدارية لتقديم معلومات مساندة تحدد ما يلى:

١ ـ الكفاءة Efficiency : هل تنفذ المكتبة الأعمال بطريقة صحيحة؟

٢ ـ الفعالية Effectiveneiss :هل تنفذ المكتبة الأعمال الصحيحة؟

٣ ـ قابلية المنافسة Competitiveness : هل تتجة المكتبة فى اتجاه متوافق مع البيئة (أى هل للمكتبة استراتيجية، وهل هى متأكدة أنها صحيحة)

ويوضح الشكل التالى مكونات نظام المعلومات الإدارية الذى يمكن أن يخدم مكتبة عامة:



A management information system for a public library

نظام معلومات إدارية لمكتبة عامة

(Bryson, Jo, 1990, p.214)

ويحصر جراتون Gratton البيانات التى يمكن ان يقدمها نظام المعلومات الإدارية فيما يلى:

أ ـ بيانات تتعلق بالأوعية.

ب ـ بيانات تتعلق بالتكاليف.

جـ ـ بيانات تتعلق بالمستفيدين.

د ـ بيانات تتعلق بالعاملين.

(Gratton, Peter, 1987, p.47)

١٠/٤ ـ اتخاذ القرار: أو تحويل المعلومات إلى تصرف

تُعرف الإدارة بأنها عملية اختيار من بين عدد من الأهداف والسياسات والإجراءات والمناهج والبدائل، وهكذا تصبح الإدارة عملية اتخاذ قرارات، أى اختيار اتجاه الأداء.

القرار هو عملية إنتاج معلومات تلبية لإشارات أو بيانات أو معلومات قادمة من الخارج. وتوجد ثلاثة أجزاء رئيسية مكونة للقرار هى:

١ ـ الدافع أو المشكلة التى تستدعى اتخاذ القرار حيالها للحل.

٢ ـ الوضع الحالى الذى يتواجد فيه القرار من حيث البيئة الحاكمة والموارد المتاحة التى تؤدى إلى اتخاذ القرار.

٣ ـ الفعل أو البديل الأمثل المنتقى من بين عدد من البدائل أو الأفعال المتوفرة ويؤدى إلى القرار المتخذ.

دارسة الحالة (١٥) : أجزاء القرار:

طلب أحد المستفيدين من أخصائى المراجع أعداد قائمة ببليوجرافية بأحدث الإنتاج الفكرى الصادر فى موضوع معين. حلل هذا الموقف إلى أجزاء القرار.

الخطوات العلمية لعملية اتخاذ القرار:

١ ـ التعرف على المشكلة. (يراعى التمييز بين المشكلة وأعراضها)

٢ ـ تحليل المشكلة.

٣ ـ إيجاد بدائل لحل المشكلة.

٤ ـ تقييم البدائل لحل المشكلة.

٥ ـ الاختيار الأفضل من بين البدائل.

٦ ـ إتخاذ قرار علمي واعتماده من السلطات.

٧ ـ المتابعة وتقدير النتائج.

دراسة الحالة (١٦) الخطوات العلمية لعملية اتخاذ القرار:

ما موقف المكتبات حيال القضايا التالية:

قضية ١ : تعانى إحدى المكتبات من البطء الشديد فى تنفيذ العمليات الفنية، هذا بالإضافة إلى كثرة شكوى المستفيدين من بطء الخدمات.

قضية ٢ : شعرت إحدى المكتبات بأن القواعد الخاصة بالفهرسة الوصفية لمقتنيات المكتبة لا تتواكب مع أحدث الطبعات الصادرة فى المجال.

قضية ٣ : تكررت شكوى المستفيدين من إحدى المكتبات من قلة أعداد الدوريات المقتناة بها.

اتجاهات المديرين في اتخاذ القرارات :

١ ـ اتجاه أوتوقراطى (استبدادى)Autocratic

وهو الاتجاه الفردى المبنى على معرفة المدير بالحالة.

٢ ـ اتجاه الحصول على معلومات الآخرين Information Seeking

وهو يتضمن حرص المدير على الحصول على المعلومات من الآخرين وتقييمها ليتخذ القرار بشكل فردى.

٣ ـ اتجاه التشاور Consultation

حيث يستشير المدير الأطراف المهتمة، ويقيم حلولهم المقترحة ثم يتخذ قرار يمكن أن يراعى آراءهم.

٤ ـ التفاوض Negotiation

حيث يتفاوض المدير مع الأطراف المهتمة. والوصول إلى حل وسط مقبول لدى جميع الأطراف. وهو أكثر الاتجاهات احتمالاً للوصول إلى قرار فعال.

٥ ـ التفويض (التوكيل) Delegation

حيث يوكل المدير القضية/ المشكلة إلى فرد أو جماعة ويحملهم مسئولية اتخاذ القرار.

العوامل المؤثرة علي نجاح القرار:

١ ـ درجة تحقيق الهدف من القرار.

٢ ـ انخفاض تكاليف تنفيذ القرار.

٣ ـ قلة الوقت اللازم لتنفيذ القرار.

وهى تلك العوامل المؤثرة على جودة القرار

٤ ـ درجة قبول القرار.

تصنيف القرارات:

١ ـ القرارات البنائية/ المبرمجة: وهى التى تكون جميع خطوات عمليةاتخاذ القرار لها بنائية (مبرمجة)، وهى القرارات المتكررة. وليست هناك حاجة لتنفيذ طرق جديدة لحل تلك المشاكل فى كل وقت تظهر فيه.

٢ـ القرارات شبه البنائية/ شبه المبرمجة: وهى التى تكون بعض خطوات عملية اتخاذ القرار لها بنائية (مبرمجة) والبعض الآخر ليست بنائية (غير مبرمجة).

٣ـ القرارات غير البنائية/ غير المبرمجة: وهى القرارات التى تكون جميع خطوات عملية اتخاذ القرار لها غير بنائية (غير مبرمجة). حيث لا توجد لها إجراءات محددة وقائمة لحلها.

دراسة الحالة (١٧) تصنيف القرارات:

ما نوع القرارات التالية:

١ ـ قرار تقديم خدمة جديدة فى المكتبة.

٢ ـ قرار تعيين موظف جديد فى المكتبة.

٣ ـ قرار اختيار مرجع معين للإجابة على استفسار مستفيد.

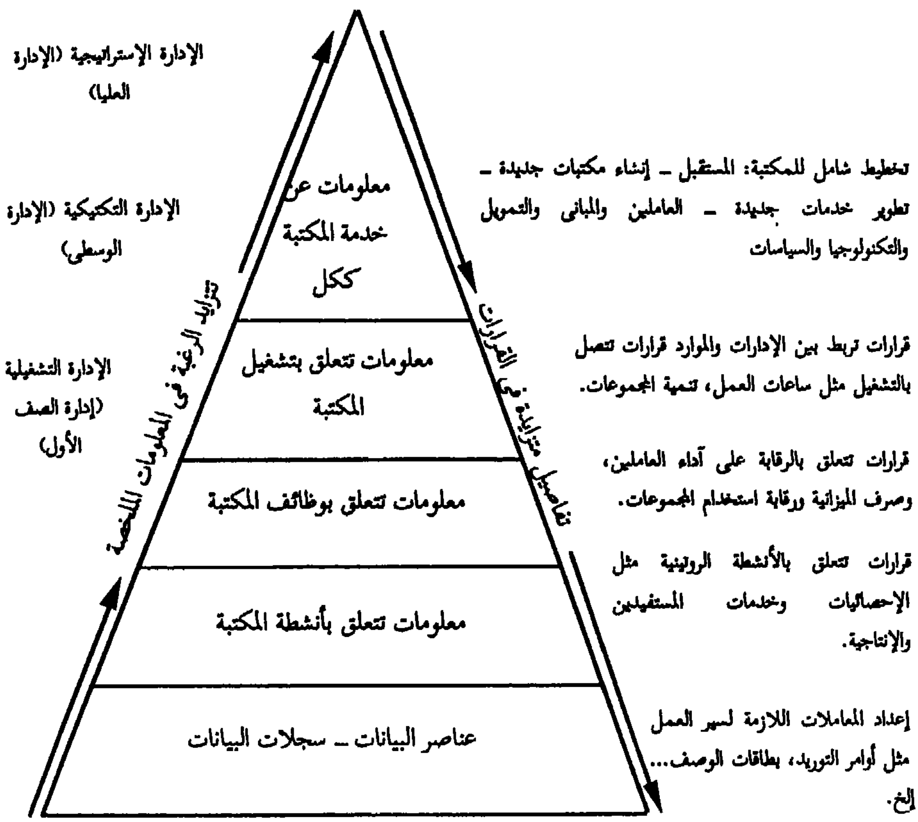
٤ ـ قرار المدخل الرئيسى فى بطاقة الوصف.

٥ ـ قرار إعارة وعاء من أوعية المعلومات.

٦ ـ قرار توسيع مبنى المكتبة.

المعلومات ومستويات وطبيعة اتخاذ القرار:

قطاعات مسئوليات اتخاذ القرار — مستويات الإدارة



الاحتياجات من المعلومات لاتخاذ القرارات

١٠/هـ نظم مساندة القرارات Decision Support Systems

هى أكثر تطوراً من نظم المعلومات الإدارية. فهى تقدم إجابات محددة للمشاكل الإدارية من خلال المحاكاة وتقنيات اللعب بالكمبيوتر، على سبيل المثال مقارنة تكاليف إبقاء نظام إعارة بين المكتبات وتكاليف شراء وتجهيز كل وعاء يتم طلبه.

وهى تركز على القرارات الرئيسية ومهام صنع القرار، مع هدف محدد هو تحسين فعالية عملية حل المشاكل لدى مدير المكتبة. وهى تستخدم فى المستوى الإدارى الاستراتيجى. فهى يمكن أن تستخدم لتحديد مستوى ميزانية العام المقبل، أو لدعم صنع قرار لتحديد الاتجاه المستقبلى لخدمات المكتبة.

(Bryson, Jo, 1990, p.217)

وتوفر نظم مساندة القرار قدرات متنوعة لم تكن متوفرة من قبل فى إطار نظم المعلومات الإدارية، فهى تقدم:

١ ـ النماذج والرسومات والخرائط والأساليب الإحصائية التى تسهم فى تحليل وتقويم المعلومات.

٢ ـ الوصول إلى مجموعة البيانات السردية والوصفية والإحصائية التى قد تتواجد فى قاعدة بيانات النظام. ومن هذا المنطلق يصبح لمتخذ القرار رقابة كاملة على التقارير التى تنبع من النظام.

٣ ـ استخدام الروية والحذر والتبرير للبيانات المستخدمة الملائمة للقرار.

٤ ـ عرض بيانات وثيقة الصلة بالقرار فى شكل يفضله متخذ القرار.

٥ ـ الإجابة الفورية على التساؤلات الفردية بواسطة أسئلة بيانات أخرى أو بواسطة ترتيب البيانات بتصانيف أو مجموعات مختلفة.

٦ ـ إستخدام التحليل بواسطة الرسومات والنماذج لتأكيد العلاقات والاتجاهات المقارنة والقدرة على ملاحظتها بأسلوب يفهمه متخذ القرار حتى تؤدى إلى تحسين حل المشكلة. (محمد محمد الهادى، ١٩٨٩، ص١١٤)

الفصل الحادي عشر

النظم الإدارية والمالية لبعض المكتبات ومراكز المعلومات العربية

١١/١ ـ مركز معلومات المصرف الاسلامى للإستثمار والتنمية.

١١/٢ ـ المكتبة المركزية للعلوم والتكنولوجيا.

١١/٣ ـ مركز التوثيق والمعلومات المصرى للزراعة.

١١/٤ ـ المركز الثقافى الأمريكى.

١١/٥ ـ مركز معلومات النصر للسيارات.

١١/٦ ـ مركز معلومات الصناعة.

١١/٧ ـ لائحة مكتبات جامعة الأسكندرية.

١١/٨ ـ اللائحة الداخلية لمكتبة كلية التربية ـ جامعة الإسكندرية.

١١/٩ـ مشروع اللائحة الداخلية لمكتبتى الكلية والطالب بكلية طب الأسنان ـ جامعة الأسكندرية.

١١/١٠ ـ لائحة مكتبات الكليات والمعاهد العالية ومعاهد إعداد الفنيين التابعة للإدارة العامة للخدمات التعليمية بالإسكندرية.

١١/١١ ـ مشروع مقترح للائحة المكتبات الجامعية بجامعة القاهرة.

١/١١ ـ مركز معلومات المصرف الإسلامى للإستثمار والتنمية

البيانات الأساسية عن المركز:ـ

الاسم: ـ مركز معلومات المصرف الإسلامى للاستثمار والتنمية.

العنوان: ـ ٤ ش عدى ـ ميدان المساحة ـ الدقى (الدور ١٢)

تاريخ الإنشاء: ـ ٨٤ ـ ١٩٨٥

التبعية الإدارية: ـ يتبع قطاع مركز الاقتصاد الإسلامى

أنواع المستفيدين: ـ أفراد المصرف من الباحثين المهتمين بمجال الاقتصاد الإسلامى والرقابة الشرعية ودراسات الجدوى التى يقوم بها المصرف ويسهم فيها.

الخدمات المقدمة للمستفيدين:ـ

جميع الكتب المتوفرة متاحة للإعارة لأسرة المصرف حسب القواعد المعمول بها كما أن قاعة المكتبة مفتوحة للاطلاع للباحثين والدارسين من خارج المصرف، بالإضافة إلى خدمة الاستنساخ للوثائق الأخرى (مراجع ـ دوريات ـ تقارير).

كما يقدم الخدمة المرجعية وتتمثل فى الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التى تتطلب ردوداً سريعة ومختصرة من المختصين بمركز المعلومات. وخدمة البحث الببليوجرافى وتتمثل فى إعداد قوائم بالمراجع المتوفرة حول موضوع معين من قواعد المركز أو بالاعتماد على مجموعة الببليوجرافيات والفهارس المتوفرة ضمن مجموعة المراجع.

أهداف المركز :.

ـ يعمل المركز على توفير قاعدة المعلومات حديثة ومتجددة فى كافه المجالات التى تخدم أهداف المصرف والمؤسسات الماليه.

ـ والمساهمة فى تطوير الأداء بالمصرف من خلال توافر خدمة معلومات جيدة للإدارة والباحثين والمنفذين فى كافة مجالات العمل.

ـ الارتباط بشبكه اتصالات على المستوى الداخلى والقومى والدولى بما يخدم العمل فى المصرف.

المقتنيات :.

عبارة عن كتب ومراجع عربى وانجليزى، دوريات، أوراق مؤتمرات وبحوث، رسائل جامعية فى مجال الاقتصاد الإسلامى، المنشورات الخاصة بالبنك المركزى والقرارات الإدارية الخاصة بالمصرف كما توجد بعض الأشرطة (الكاسيت والفيديو) لخدمة التدريب.

القائمون بالتخطيط :.

القائم به مجلس ادارة المصرف حيث هو الذى يضع الاستراتيجية ثم ادارة المركز مع ادارة مركز الاقتصاد الاسلامى هم المسئولون عن وضع الخطة السنوية وخطط قصيرة المدى، والخطة الأساسيه للمركز جزء منها لكن توجد خطة عمل سنوية للمركز تتضمن التزويد والخدمات.

مازال المركز لم يحقق كل المطلوب منه وما كان مخططاً له وذلك بسبب الهزات التى تعرض لها المصرف، ويتعاون المركز مع بنوك إسلامية بمصر وخارجها لتعريفها بماهية الاقتصاد الإسلامى.

وعلى علاقة جيدة بمركز صالح كامل (بجامعة الأزهر) للدراسات التجارية

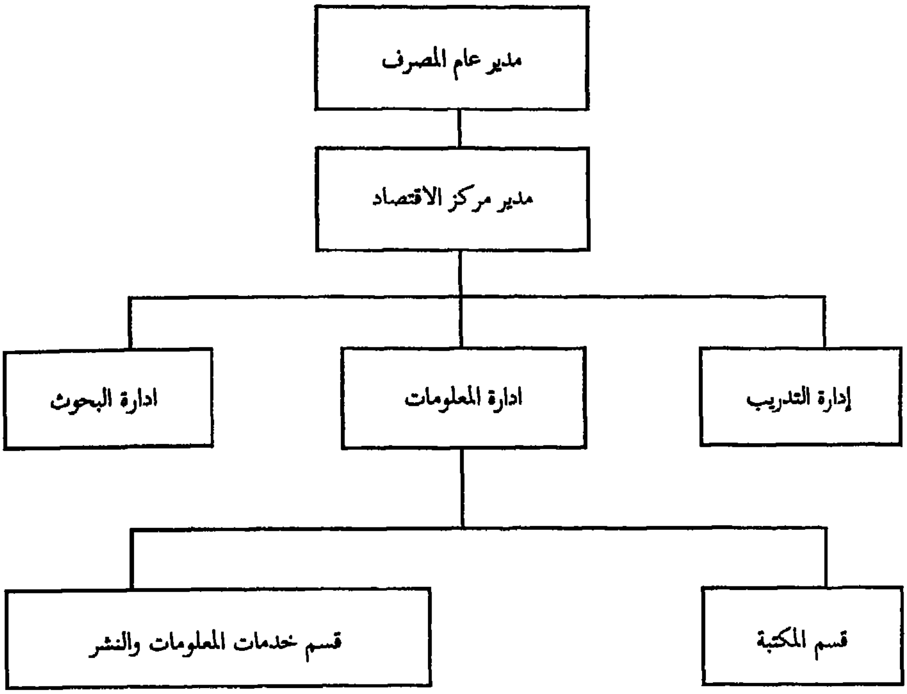
الإسلامية كما توجد علاقة بالمجلس البريطانى والمجلس الأمريكى ويتم تبادل المطبوعات معها.

كما أسس البنك معهداً إسلامى للبحوث والدراسات وعلى علاقة بالجامعات العربيه مثل جامعة أم القرى بالسعودية وعلى علاقة بالمركز الإسلامى التابعة لها وجامعة عبد العزيز ومركز الدراسات الاقتصادية الإسلامية.

الميزانية :-

ميزانيه المركز جزء من البنك (جزء بالمصرى وجزء بالدولار) يصرف الجزء الأكبر فى فترة معرض الكتاب ولو انتهت الميزانية يمكن تجاوزها فى حدود معقولة لا تزيد على ربع الميزانية الأصلية.

الهيكل التنظيمى



- التزويد
- الفهرسة
- التصنيف
- التكشيف
- الببليوجرافيات

- نشرات الإحاطة الجارية
- مجلة فصلية متخصصة (مختارات)
- قوائم ببليوجرافيات
- نشره مقتطفات الصحف
- نشره محتوى الدوريات
- نشرة وثائق.

مجلة المصرف التى يصدرها المركز تهتم بالموضوعات المرتبطة بالبنك كالاقتصاد الإسلامى وأزمة بنك الاعتماد وشركات توظيف الأموال... إلخ.

من المعروف أن هناك شركات تابعة للمصرف وكان من المخطط إنشاء مركز معلومات فى كل شركة تحت إشراف مركز معلومات المصرف ولكن الخلافات والهزات التى مر بها المصرف لم تساعد المركز فى تنفيذ تلك الشبكة ومن المعروف أن للمصرف فروع عديدة وفى محافظات مختلفة ولكنه لم يتم إنشاء مركز معلومات فى أى فرع ولذلك مركز معلومات الفرع الرئيسى يفيد جميع الموظفين فى مختلف الفروع.

التوظيف :ـ

عدد العاملين فى المركز ٤ أفراد :ـ

ـ المشرف على المركز.

ـ رئيس قسم خدمات المعلومات.

ـ رئيس قسم المكتبة.

ـ السكرتارية.

وكان هناك عدد أكبر ولكن تركوا العمل. وتتراوح مؤهلات العاملين بين بكالوريوس تجارة ـ هندسه اليكترونيات للحاسب ـ ليسانس ألسن للترجمة.

وعند تعيين موظف جديد يتم سؤاله عدة اسئلة أساسية ثم تجرى مقابلة مبدئية ثم مقابلة أخرى مع لجنة وإذا أثبت صلاحيته يعين تحت الاختبار مده ٣ شهور وبعد ذلك يتم تعينه إذا أثبت كفاءته أو يتم إستبعاده ومعظم العاملين لهم دراية بالمكتبات لأنهم يلتحقوا بدورات تدريبيه حيث يتولى المركز دعم خبرة العاملين بهذه الدورات سواء فى جامعة القاهرة ـ الشبكة القوميه للمعلومات ـ نقابة التجاريين ولا يوجد معيار لمؤهل الموظفين سواء خريج قسم مكتبات أو مؤهل جامعى آخر.

الرقابة :-

عند وجود خلل يحدث نوع من التدخل المباشر لاصلاح هذا الخلل من جانب الرئيس المباشر ولو كان الشخص الذى تسبب فى الخلل يحتاج لنوع من التدريب يتم توفير ذلك له.

ويتم قياس اداء العاملين عن طريق :

(١) الملاحظة المباشرة.

(٢) تقرير دورى لتقييم تقيم الأداء.

وبناء على قياس الأداء يتم الترقية والحوافز وهناك نوعان من الحوافز مالية ـ وأحياناً عينية وهى فى صورة بعثات حج وعمرة والمسؤل عن ذلك هو المصرف .

ويوجد تنسيق بين كافة إدارات المركز وبين ادارات المصرف. ويتم تقديم تقرير دورى للرئيس الأعلى وأى اقتراحات من الإدارات الأخرى يتم دراستها وتقييمها وإمكانية تحقيقها بالتنسيق بين الإدارات.مثال :ـ عند حلول موعد معرض الكتاب يتم إبلاغ كافة الإدارات ليبلغوا المركز بما يحتاجوا إليه من كتب ومراجع.

ويتم استخدام pc خاص بإدارة المعلومات بجانب وجود إدارة خاصة بالحاسب الآلى تابعة للمركز يتم التعاون معها.

٢/١١ ـ المكتبة المركزية للعلوم والتكنولوجيا التابعة للمركز القومى للإعلام والتوثيق

تمهيد:

لكل مكتبة نظامها الإدارى الخاص بها، ويختلف هذا النظام من مكتبة إلى أخرى طبقاً للوائح العمل التى تتبعها المكتبة، وبزيارة إحدى المكتبات وهى مكتبة المركز القومى للتوثيق والإعلام لمحاولة الإلمام بجوانب العمل بها وبالنظام المتبع فيها، وعند زيارة المكتبة تم مقابلة أحد المسئولين (مدير العلاقات العامة) وبطرح أسئلة الاستبيان تم الإلمام بالمعلومات الأتية:

نشأة المكتبة:

أنشئت المكتبة مع إنشاء المركز القومى للإعلام والتوثيق سنة ١٩٥٦ كأحد الأقسام التابعة لأوجه النشاط الخاص بالمركز القومى للبحوث، وفى سنة ١٩٦٢ ومع نشأة وزارة البحث العلمى أصبحت المكتبة تابعة للمركز القومى للإعلام والتوثيق، ومنذ ذلك الحين أصبحت تحت اسم المكتبة المركزية للعلوم والتكنولوجيا خاصة بعد إقامة أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا عام ١٩٧١ وحتى الأن.

الهيئة الأم:

تتبع المكتبة المركزية للعلوم والتكنولوجيا الإدارة العامة للمكتبات التى تتبع المركز القومى للإعلام والتوثيق الذى ينتمى إلى أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا.

مقتنيات المكتبة:

فيما يتعلق بمقتنيات المكتبة نجد أن المقتنيات تتركز حول العلوم البحتة

والتطبيقية، أما أشكال الأوعية فهى تنحصر فى الكتب والدوريات والمراجع.

العمليات الفنية :

عملية اختيار الأوعية تتم عن طريق تشكيل لجنة من المتخصصين فى المجال المراد الاقتناء فيه لتتم عملية التزويد، وعند ورود الوعاء لإدارة التزويد تقوم هذه الإدارة بتسجيل بياناته فى السجل الخاص بمقتنيات المكتبة ثم إرسال الوعاء إلى إدارة التصنيف التى تقوم بإجراء عملية تصنيف لهذا الوعاء وخطة التصنيف المستخدمة هى التصنيف العشرى العالمى. وبعد تصنيف الأوعية ترسل إلى قاعة حفظها مع بطاقات الفهارس الخاصة بها لاتخاذ اللازم من إجراءات الخدمة المكتبية.

مجتمع المستفيدين :

ينحصر مجتمع المستفيدين من خدمات المكتبة بين الباحثين والأفراد العلميين فى جميع أنحاء الجمهورية والحاصلين على مؤهل جامعى.

النظام الإداري للمكتبة :

أولاً : التخطيط

ـ اهدف المكتبة هو تقديم الخدمة المكتبية فى مجال العلوم البحتة والتطبيقية.

ـ ولتحقيق هدف المكتبة من تقديم الخدمات العلمية يتم تزويد المكتبة بالكتب والدوريات والمراجع سنوياً سواء بالاشتراك أو الشراء المباشر أو التبادل أو الاهداء.

ـ لوائح العمل المستخدمة: يطبق قانون العمل على جميع العاملين بالإضافة إلى اللوائح التنفيذية (جميعها تحت طائلة القانون)

ثانياً: التنظيم

ـ بالنظر فى الهيكل التنظيمى نجد أن المدى الإدارى فعال ونعنى به فاعلية كفاءة المدير على إدارة عدد المرؤوسين بشكل جيد، ونظراً لذلك تقل مستويات التنظيم.

أما فيما يتعلق بالعاملين فى الإدارة العامة للمكتبات فهم من حملة المؤهلات العلمية الجامعية وذلك نظراً لأن المكتبة ينحصر نشاطها فى العلوم البحتة أى أن احتياجها يشمل جميع المؤهلات، ولا يقتصر العمل على العاملين من حملة المؤهلات الجامعية فقط وإنما أيضاً يعمل بها حملة المؤهلات المتوسطة وعملهم ينحصر فى الأعمال البسيطة مثل الأعمال الكتابية، متابعة السجلات والدفاتر، ولكل وظيفة سلطاتها القائمة على مستوى العمل حيث السلطة لا تتعدى المنصب الوظيفى ويسمح المسئولون للمرؤوسين بإبداء الرأى والمشورة إذا استدعى الأمر اتخاذ القرار. ذلك وهناك بعض القرارات الفورية التى لا تتحمل متطلباتها الأخذ بالأراء أما عن عدد العاملين بالمكتبة فهو ٤٥ موظف يتم تعيينهم عن طريق القوى العاملة ولا تتدخل أى جهة أو مصدر غيرها فى تعيين العاملين.

التوجيه:

بالنسبة لمؤهلات المديرين ورؤساء الأقسام فلابد من حصولهم على مؤهل جامعى ولا يشترط تخصص فى مجال معين، فعلى سبيل المثال مدير المكتبة حاصل على درجة البكالوريوس بالإضافة إلى عدد ٢ دبلومة مكتبات إحداهما خاصة والأخرى عامة، وتم تعينه عام ١٩١٩ عن طريق مسابقة. ورئيس قسم الخدمة المكتبية حاصل على ليسانس فرنساوى وهذا يعنى ضرورة حصول رؤساء الأقسام والمديرين على مؤهلات جامعية.

أما عن أقسام المكتبة فهى متعددة حيث تضم: قسم المراجع، قسم الكتب، قسم الدوريات، قسم الإعارة، قسم الاستنساخ، قسم التزويد، قسم الفهارس ومن الأعمال الأخرى التابعة للمكتبة الإرشاد والملاحظة. وعن الاتصال بين العاملين فى هذه الأقسام فهو اتصال مباشر.

أما عن الحوافز فى هذه المكتبة فهى تتبع نوع من أنواع الحوافز المعنوية حيث يقوم المركز بعمل رحلات للعاملين به من حين لآخر للترفيه عنهم، كما تقام حفلات التكريم وحفلات فى المناسبات مثل حفل إفطار فى رمضان.

الرضا الوظيفي:

تم إستنباط المعلومات عن الرضا الوظيفى عن طريق توزيع خمسة استمارات تحتوى على أسئلة تقيس مدى الرضا الوظيفى وقد اتضح من الاستمارات اتفاق العاملين حول عدم الرضا عن المكافأت المادية التى تمثل الاحتياجات العضوية.

أما فيما يتعلق ببعض الاحتياجات الأخرى (إيجاد الذات، القيمة والاعتبار، الاحتياجات الاجتماعية، الاحتياجات الأمنية وبعض الأسئلة التى تقيس الاحتياجات العضوية الأخرى) فلوحظ اتفاق العاملين حول الرضى عن هذه العناصر.

الرقابة:

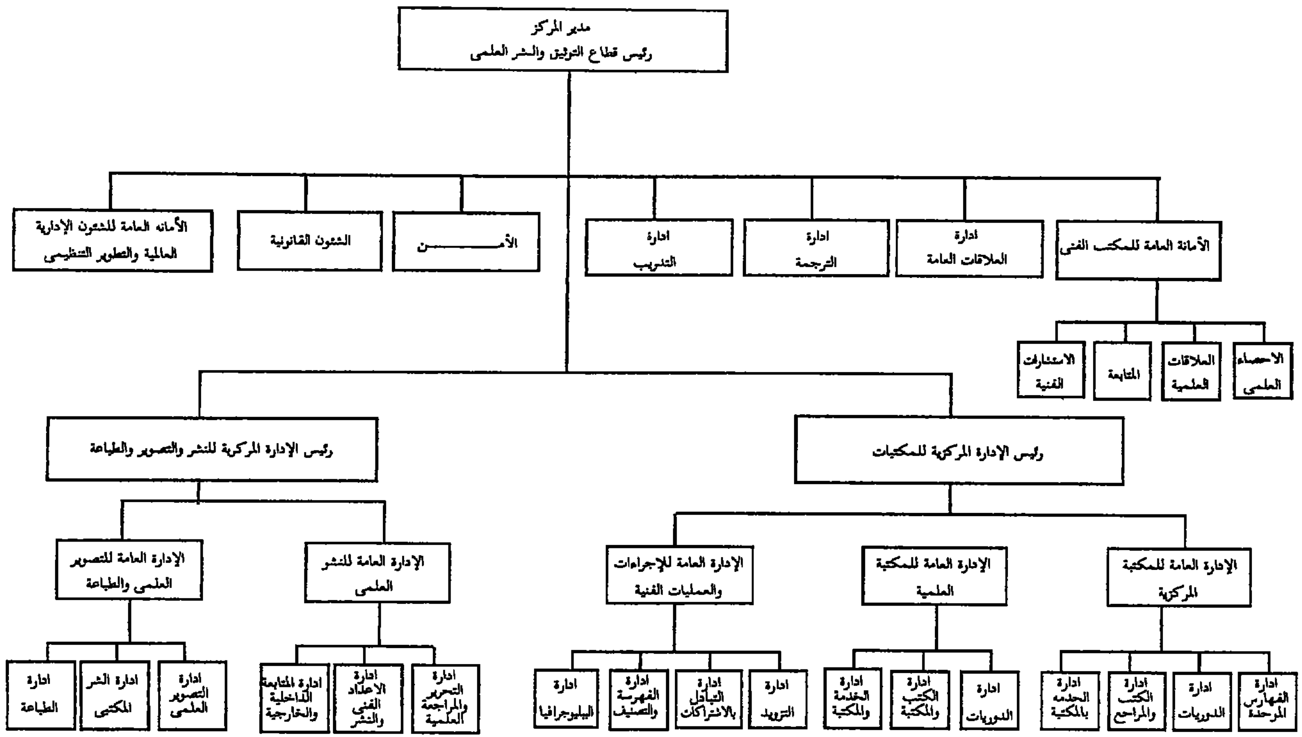
عن تقارير أداء العاملين التى تقدم لتحديد مستوى أداء العاملين وكيفية القيام بالعمل فيكون عن طريق التقارير السرية التى تقدم سنوياً بمعرفة الرئيس المباشر الذى يعتمد من السلطة المختصة.

ولزيادة كفاءة العاملين يتم إعداد دورات تدريبية فنية لصقل المعلومات.

التمويل :

يتم تمويل المكتبة عن طريق الهيئة الأم وهى أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا بميزانية لم يتم التعرف على حجمها (ذلك لامتناع المسئول عن الاجابة) .

ـ وعن استخدام الحاسب الآلى فقد تم إدخاله فى المكتبة بالفعل ولكن لم يتم استخدامه بشكل فعلى فى الأعمال وذلك لأنه مازال تحت طور تدريب العاملين على كيفية استخدامه وعندما يجرى العمل عليه سيتم إدخال بيانات عن جميع الأوعية فيه.


مدير المركز
رئيس قطاع التوثيق والنشر العلمى
الأمانة العامة للمكتب الفنى
ادارة العلاقات العامة
ادارة الترجمة
ادارة التدريب
الأمـــــن
الشئون القانونية
الأمانه العامة للشئون الإدارية المالية والتطوير التنظيمى
الاحصاء العلمى
العلاقات العلمية
المتابعة
الاستشارات الفنية
رئيس الإدارة المركزية للمكتبات
رئيس الإدارة المركزية للنشر والتصوير والطباعة
الإدارة العامة للمكتبة المركزية
الإدارة العامة للمكتبة العلمية
الإدارة العامة للإجراءات والعمليات الفنية
الإدارة العامة للنشر العلمى
الإدارة العامة للتصوير العلمى والطباعة
ادارة الفهارس الموحدة
ادارة الدوريات
ادارة الكتب والمراجع
ادارة الخدمه بالمكتبة
ادارة الدوريات
ادارة الكتب والمكتبة
ادارة الخدمة والمكتبة
ادارة التزويد
ادارة التبادل بالاشتراكات
ادارة الفهرسة والتصنيف
ادارة الببليوجرافيا
ادارة التحرير والمراجعة العلمية
ادارة الاعداد الفنى والنشر
ادارة المتابعة الداخلية والخارجية
ادارة التصوير العلمى
ادارة النشر المكتبى
ادارة الطباعة

٣/١١ - مركز التوثيق والمعلومات المصرى للزراعة

نبذة عن المركز :

بدأ المركز نشاطه عام ١٩٧٥ ، وهو مشترك فى النظام الدولى للإعلام عن العلوم والتكنولوجيا الزراعية (AGRIS) والنظام الدولى للإعلام عن البحوث الزراعية الجارية (CARIS) وهو يمثل قطاع الزراعة فى نظام الشبكة القومية للمعلومات العلمية والتكنولوجية المنبثق من أكاديمية البحث العلمى والتكنولوجيا.

الجهة التي يتبعها المركز :

المكتبة تتبع المركز المصرى الدولى للزراعة والعلاقات الزراعية الخارجية وقد أنشئت المكتبة أصلا لتخدم مبعوثى المركز الدولى المصرى من دول آسيا وإفريقيا ودول أمريكا اللاتينية واخصائيين وزارة الزراعة والعلاقات الزراعية الخارجية.

حجم واشكال المقتنيات :

مقتنيات المكتبة ٤٥٠٠ كتاب ومرجع فى مجالات الزراعة بصفة عامة منها تربية نبات، وقابة نبات، تربية حيوان، آفات، أمراض دواجن، أمراض محاصيل، إنتاج خضر وفاكهة، تسويق بالإضافة إلى تنمية اقتصادية، نظم معلومات، صناعات غذائية.

اما عن اشكال المقتنيات :

فهى تشمل الكتب، المراجع، الدوريات، ويوجد بالمركز وحدة كاملة من أجهزة الميكروفيش لتصوير ومعالجة وحفظ الوثائق العلمية الزراعية التى سبق توثيقها بمعرفة المركز على مصغرات فيلمية.

العمليات الفنية التي تتم داخل المكتبة :

فهى تتضمن عمليات فهرسة وتصنيف وترجمة ومستخلصات علمية ورسائل

دكتوراه وماجستير وعمليات اعادة الكتب بعد قرائتها. وهناك جزء من بطاقات الفهرسة تأتى هى وأرقام التصنيف جاهزة من الإدارة العامة للثقافة الزراعية والأجزاء التى من المعارض وتأتى عن طريق الاهداء ويتم شرائها فيتم فهرستها فى المكتبة.

الخدمات التي تقدمها المكتبة :

تقدم مستخلص علمى، رد على الاستفسار، جميع المراجع مسجلة على الكمبيوتر بالإضافة إلى (CARDS) وتم إعداد ببليوجرافية (عربى/إنجليزى) تتضمن كافة مراجع المكتبة تقدم الخدمة لمبعوثى الدول الآسيوية والإفريقية ودول أمريكا اللاتينية، وتقدم المعلومة فى المجالات الزراعية وكتب عن الدول ويوجد قسم كامل يشتمل على معلومات على الكمبيوتر، تقدم خدمة التزويد بالوثائق العلمية ويتم من خلالها تزويد المستفيد بالوثائق العلمية (أبحاث ـ تقارير فنية ـ مقالات ـ رسائل جامعية) سواء على المستوى الدولى أو القومى والتى سبق للمستفيد تحديد المرجع الببليوجرافى لها.

الموظفون في المركز :

معظم الموجودين فى المركز غير أمناء المكتبات، بكالوريوسات زراعة ومعهم دبلومات مكتبات، وأخذوا دورات مكثفة من ٤ إلى ٥ أشهر.

ـ وهناك أيضاً أمناء زراعين ويجيدون الحاسب الآلى.

ـ وموظفون المركز يتم تعيينهم عن طريق القوى العاملة وجزء منهم يتم تخصيصة للمكتبة بعد دراسات مكثفة عن طريق الدورات التدريبية.

ـ اما عن عدد الموظفين فى مكتبة المركز فهو ١٨ موظف.

الشروط الواجب توافرها في الموظف :

لابد أن يجيد لغة أو لغتين بالإضافة إلى السلوك ولا يتم تثبيته مباشرة ويتم عمل مقابلة (Interview) لمعرفة سمات شخصيته.

الحوافز الموضوعة للعاملين :

هناك أجر إضافي للعاملين بالإضافة إلى مكافأة عن عمليات التزويد وهى سنوية وهناك دورات تدريبية مستمرة على مدار العام حتى لو كان العامل تخصصه مكتبات يأخذ دورة كمبيوتر.

قنوات الاتصال :

فالاتصال إما أن يكون شفوى أو كتابى لمعرفة رغبات الإدارة فى كتب أو مراجع وهناك اتصالات خارجية بمراكز المعلومات الأخرى، السفارات، مكتبات أمريكية فرنسية وبريطانية.

المعايير الموضوعة لقياس آداء العاملين :

يتم تقييم الأداء حيث يتم اعطاء موظف معين عمل ما ويتم ملاحظته ويتم محاسبته على النتيجة.

وهناك تقييم أداء نصف سنوى وتقييم آخر للحوافز الشهرية وهذه الحوافز تتدرج وفقا لمستوى أداء الموظف من ١٥ إلى ٢٥ ٪.

مصادر تمويل المكتبة :

مصدر التمويل هو الإدارة العامة للثقافة الزراعية وهى مصدر تمويل القطاع الزراعى ومعاهد البحوث.

حجم الميزانية:

أما عن الميزانية: فميزانية التزويد مثلا من ٤ ـ ٦ آلاف جنيه، فالدوريات الأجنبيه مثلا صعب شراءها إلا عن طريق مؤسسة الأهرام حيث يدفع لها بالعملة المحلية.

أما عن الميزانية العامة للمكتبة فهى تصل إلى ١٠٠٠٠ جنيه، والجزء الخاص بمستلزمات التشغيل يتم أخذه من ميزانية العلاقات الزراعية الخارجية والمركز المصرى الدولى.

دور الحاسب الآلي واستعماله في المكتبة:

تستخدم المكتبة حاسباً آليا ماركة (3B5/ATET) وهو يسع فى ذاكرته الداخليه ٢ مليون حرف وذاكرة خارجية ٥٠٠ مليون حرف ومتصل به ٨ نهايات طرفيه (TERMINALS) وكونسول ومتصل به جهاز (MODEM) للاتصال عن بعد بقواعد المعلومات الموجودة بالدول الأجنبية ويستخدم الحاسب نظام تشغيل (UNIX) وحزم برامج جاهزة (BRS) واللغة المستخدمة هى لغة (C)

نظام المعلومات (MIS) في المكتبة:

نظام المعلومات الإدارى والسجلات تابع للجهة الأم ولا يوجد فى المكتبة.

الوظائف الرئيسية داخل كل ادارة:

عمل مستخلصات علمية يعمل بها من يحمل درجة ماجستير، وكذلك ترجمة (انجليزى، فرنسى) التزويد، الفهرسة، التصنيف، الشئون مالية والدارية.

فئات العاملين:

إخصائى تزويد أول وثانى، إخصائيون فهرسة وتصنيف، محاسبون، مهندسون

زراعيون، أمين مكتبة، أمين مساعد، كاتب آلة كاتبة.

عدد ساعات العمل :

مواعيد العمل من ٨,٥ صباحا إلى ٢ ظهرا.

ويمكن فتح المكتبة بعد الظهر عند الطلب.

الإدارة في المكتبة :

النظام ديمقراطي، حيث يتم عمل اجتماع عند اتخاذ القرار والخطة قائمة على اشتراك جميع الموجودين فى وضعها فالقرارات بالمشاركة.

**** ملحوظة :**

يتم توزيع الكتب التى تقادمت معلوماتها على مكتبات إقليمية أو مكتبات زراعية ومعاهد البحوث الزراعية ويتم إعطائها على سبيل الهدايا.

أما العهدة فتسلم لأمين المكتبة ويتم تبليغ وزارة الثقافة الزراعية .

السجلات الموجودة في المكتبة :

١ ـ دفتر خاص بالعهدة خاص بالثقافة الزراعية (دفتر مقابل).

٢ ـ دفتر خاص بعهدة المكتبة وفيه تسجل كل الكتب أول بأول ويذكر الجهة التى تم الشراء منها، ثمن الكتاب، دار النشر.

٣ ـ دفتر خاص بالهدايا ويشمل المنح والهدايا.

١١/٤ ـ المركز الثقافى الأمريكى

المقدمة :ـ

اسم المركز: المركز الثقافى الأمريكى

يتبع المركز الثقافى الأمريكى هيئة الاستعلامات الأمريكية وهى هيئة مستقلة تقوم الولايات المتحدة الأمريكية بتمويلها وهى شبكة ثقافية فروعها منتشرة فى معظم أنحاء العالم.

والمركز يتبع فرع الهيئة فى جمهورية مصر العربية.

وتتكون مقتنيات المركز من :ـ

١٥٧٣٠	كتاباً
٢٠٥	دوريات
٦٩٢	شريط فيديو
٧٣٥	كتيباً

أما بالنسبه للعمليات الفنيه التى تجرى على المقتنيات نجد أن بعض المقتنيات يتم إعداده فنياً فى المركز والبعض الآخر يأتى إلى المكتبة من مكتبة الكونجرس بعد.

الخدمات التي يقدمها المركز للمستفيدين .

١ ـ خدمة الاستعارة للكتب والكتيبات.

٢ ـ خدمة المعلومات بما فيها استخدام بنوك المعلومات المحلية على الخط المباشر والخارجية بالاتصالات الدولية.

٣ ـ التدريب لأمناء المكتبات المصريين.

٤ ـ خدمة خاصة موجهة للشخصيات العامة ومديرى المصالح ـ والهيئات ورؤساء الجامعات والعمداء والأساتذة.

فئات المستفيدين :

يخدم المركز أنواع مختلفة من المستفيدين بنسب مختلفة هى كالآتى :

٤٥ ٪ طلبة

٤٠ ٪ اخصائيين ومهنيين.

١٠ ٪ اكاديمين وهيئات التدريس والباحثين والمكتبيين.

٥ ٪ مستفيدين آخرين.

النظام الإدارى للمكتبة :

(١) التخطيط :

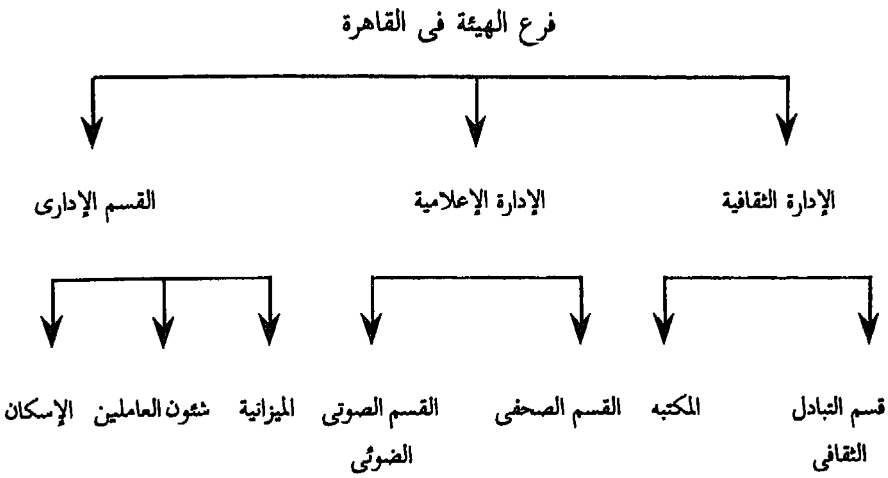
تتركز أهداف المكتبة فى تعريف المجتمع المصرى بما وصلت إليه أمريكا فى شتى النواحى المعرفية.

وفى سبيل تحقيق هذا الهدف تتبع الخطة الجزئية بالمكتبة التى تـ ـعد من الخطة الشاملة لهيئة الاستعلامات الأمريكية وهذه الخطة تعد من الخطط السنوية.

والهيئة هى المسئولة عن تحديد أهداف المكتبة والمركز له مطلق الحرية فى وضع الخطط التى توصله إلى تحقيقه هذه الأهداف.

(٢) التنظيم :

يتكون الهيكل التنظيمى للمؤسسة الأم التى يتبعها المركز من :



الهيكل التنظيمي للمركز :-

يتكون من مدير المكتبة وثلاثة اخصائيين للمعلومات أحدهم نائب المدير وسكرتيره.

قسم العمليات الفنية ويضم من رئيس القسم وهو المفهرس واثنين من المساعدين.

وحدة الاستعارة تضم اثنين موظفين.

وحدة المراجع تضم موظف.

(٣) التوظيف :

الهيئة العاملة فى المركز تتكون من عشرة موظفين تتنوع مؤهلاتهم بعيدا عن تخصص المكتبات فيما عدا مسئولة المراجع وهى حاصلة على ماجستير فى المكتبات أما باقى العاملين تتنوع مؤهلاتهم ما بين ماجستير أو بكالوريوس فيما عدا المساعدين والسكرتارية حاصلين على دبلومات.

يوجد توصيف للوظائف وهو عبارة عن قسمين.

(أ) قسم يتعلق بمجموعة الإجراءات والوظائف والعمليات التى تتم داخل كل وظيفة.

(ب) قسم يتعلق بالشروط الواجب توافرها لشاغل هذه الوظيفة وهى :ـ

١ ـ المؤهلات الحاصل عليها.

٢ ـ مستوى اللغة الإنجليزية.

٣ ـ الخبرات السابقة.

٤ ـ المدة المطلوبة منه لتقديم عمله على أكمل وجه.

٥ ـ استقلاليته فى اتخاذ القرار.

٦ ـ مميزاته الشخصية وتعنى المواصفات التى تؤهلة للتعامل مع الجمهور من لباقة وحسن تصرف.

ويتم توزيع العاملين على أساس الخبرة والكفاءة.

(٤) التوجيه :-

يوجد برامج تدريبية باستمرار للعاملين لتدريبهم على الأساليب الجديدة التى تطبق بالمكتبة وكذلك توجد برامج تدريبية خاصة عند الترقية.

ويعتبر نظام الاجتماعات الأسبوعية التى تتم بالمركز تدريب غير مباشر للعاملين نتيجة لمناقشتهم للمشكلات التى يمكن أن يتعرضوا إليها فى عملهم والوصول إلى أساليب حلها.

أما بالنسبة للحوافز فالمكافآت لا تؤخذ إلا بعد أعمال خارجة عن متطلبات الوظيفة وتوجد لائحة بالمكتبة توضح الجزاءات.

إن النظام الأمريكى للترقيات يعنى التغيير الوظيفى ويتم الترقى للموظف الذى لديه المؤهلات والقدرات التى تؤهله للوظيفة الجديدة أما بالنسبة لنوعية الاتصال داخل المكتبة فهو اتصال مباشر بين العاملين لسرعة الوصول للمعلومات المطلوبة.

(٥) الرقابة :-

- لدى المركز لائحة توضح كيفية تقييم أداء الموظف عن طريق حصر الدرجات الوظيفية والتوضيح أسفل كل درجة المهام المطلوب أدائها من قبل الموظف للحصول على هذه الدرجة. وقبل أن يبدأ الموظف فى عمله يطلع عليها لتحديد الدرجة التى يريد الحصول عليها وتحديد الأعمال المطلوبة منه.

فمثلا. العمل على أكمل وجه = مقبول

ومن زاد على ذلك يقيم بجيد أو امتياز حسب العمل الذى يقوم به .

ـ أما بالنسبة لطرق قياس أداء العاملين فتوجد طريقتين :ـ

(أ) طريقة الكم :ـ

وهى وجود احصائيات للنتائج باليوم والأسبوع والشهر.

(ب) طريقة الكيف :ـ

وهى طريقة المتابعة المباشرة التى يقوم بها المدير وهى من مسئولياته الإدارية. أما الرقابة الفنية فهى من اختصاص رئيس القسم.

أما بالنسبة للإجراءات التصحيحية للأخطاء التى تنحصر فى نوعين كالتالى :ـ

أ ـ الخطأ الخاص : ويتم تصحيحة عن طريق الموظف نفسه.

ب ـ الخطأ العام : ويتم تصحيحة عن طريق مناقشتة فى الاجتماع العام والتوصل فيه إلى أحسن حل له أو أن يتم بين الموظف المسئول عن الخطأ والمدير العام.

ويتنوع الإجراء التصحيحى حسب نوع الخطأ ما بين الخصم والفصل النهائى.

(٦) التنسيق :ـ

يتميز المركز بوضوح التنسيق التام بين جميع المهام التى تتم داخل المركز وذلك نتيجة للرقابة الجيدة التى تتم فى المركز سواء عن طريق مدير المركز أو مندوب الرقابة الذى ترسله الهيئة الأم.

(٧) التمويل :ـ

سبق أن ذكرنا أن المركز تابع لهيئة الإستعلامات الأمريكية الموجودة بالقاهرة فهى بالتالى تقوم بتمويله.

وتقدر ميزانية هذه الهيئة بـ ١,٥ مليون دولار سنويا.

ونسبة المركز من هذه الميزانية تقدر بـ ٤.,١١٪ أى ١٢٠ ألف دولار وتقسم كالآتى :ـ

١٣ ألف دولار للأمريكان.

٧٠ ألف دولار مرتبات للعاملين بالمركز.

الباقى موارد مكتبية والمدير له حرية التصرف فى هذا الجزء الخاص بالموارد حسب الحاجة على مسئوليته الشخصية.

١١/٥ ـ مركز معلومات النصر للسيارات (شركة النصر لصناعة السيارات)

أ ـ مقدمة عن المركز :ـ

العنـــــوان : مركز معلومات النصر للسيارات بشركة النصر لصناعة السيارات بوادى حوف، حلوان.

التبعية الإدارية : المركز يتبع شركة النصر لصناعة السيارات.

تاريخ الإنشاء : تم إنشاء المركز نتيجة لقرار السيد رئيس الجمهورية بإنشاء مراكز المعلومات بتاريخ ٤ نوفمبر سنة ١٩٨١ . (المادة الأولى)

وقد جاء هذا القرار لأن المعلومات هى أهم مقومات عملية اتخاذ القرار حيث تتوقف كفاءة القرار على حجم ونوعية وطبيعة المعلومات المتاحة أمام متخذ القرار.

وقد تم إنشاء المركز على عدة مراحل كما يلى :

- **مرحلة التعاقد:** تم التعاقد مع شركة خدمات نظم المعلومات (دى. بى. إس) فى ١٩٨٤/١٢/٣٠ على تصميم وإنشاء المركز.
- **المرحلة الأولى:** من ١٩٨٥/١/٢١ ـ ١٩٨٥/٣/٧ وشملت الدراسات اللازمة لتصميم المركز.
- **المرحلة الثانية:** من ١٩٨٥/٧/١٤ ـ ١٩٨٥/١١/١٤ وشملت تصميم النظم التفصيلية والإعداد للتشغيل.
- **المرحلة الثالثة:** من ١٩٨٦/١/٩ ـ ١٩٨٦/٧/٢٢ وهى مرحلة التشغيل التجريبى.
- **أنظمة البيانات:** تم التعاقد مع شركة (أى. إس. إل) لعمل حزم البرامج الخاصة بأنظمة البيانات بتاريخ ١٩٨٦/٦/٢١ .

المقتنيات: توجد خمس مكتبات تحت إدارة المركز وكل مكتبة لها مقتنيات كما يلى :ـ

١ ـ **المكتبة الفنية:** ـ ٧٣٠ كتاباً، ٦٠ وثيقة.

٢ ـ **مكتبة التدريب:** ـ ٣٦٢ كتاباً، عدد من شرائط الفيديو خاصة بالمشاريع.

٣ ـ **المركز الثقافى:** ـ ١١٠٦ كتب.

٤ ـ **هندسة العدد :** ـ ١٨٦ كتاباً، ٤ وثائق.

٥ ـ **مكتبة مركز المعلومات :** ـ ١١٥٠ كتاباً، ٧٠٠ وثيقة.

ملحوظة : الوثائق هى التقارير والبحوث.

العمليات الفنية: يقوم المركز بمهمة التزويد للمكتبات الخمس وكذلك بعمليتى الفهرسة والتصنيف.

الخدمات التي يقوم بها المركز:

١ ـ الرد على الإستفسارات.

٢ ـ الإحالة إلى مصادر المعلومات.

٣ ـ الاستعارة.

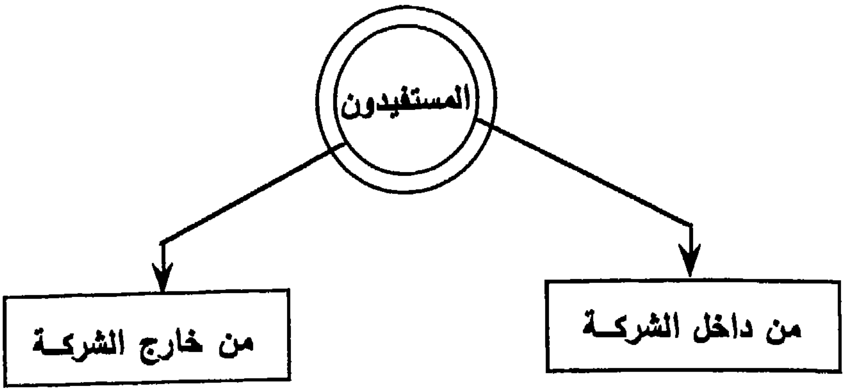
٤ ـ الإحاطه الجارية.

٥ ـ البث الإنتقائى.

٦ ـ إصدار التقارير.

٧ ـ إعداد النشرات.

المستفيدون :-



من داخل الشركة	من خارج الشركة
ـ رئيس مجلس الإدارة.	ـ وزارة الصناعة.
ـ أعضاء مجلس الإدارة.	ـ هيئة القطاع العام للصناعات الهندسية.
ـ رؤساء القطاعات.	ـ مراكز المعلومات (محلياً واجنبياً)
ـ مدير العموم.	ـ الجامعات ومراكز البحوث.
ـ الإخصائيين والفنيين.	ـ شركات الصناعات المغذية.
	ـ الأجهزة الرسمية بالدولة.

ـ ملحوظة: حق الإستعارة مكفول للعاملين بالشركة فقط.

ب ـ الوظائف الرئيسية للنظام الإدارى :ـ

أ ـ التخطيط :ـ

تم إنشاء المركز طبقاً لقرار رئيس الجمهورية لذلك لم تكن هناك أهداف محددة ولكن فكرة إنشاء المركز كانت موجودة لدى الشركة قبل هذا القرار لذلك فقد سارعت الشركة بإنشاء المركز بعد القرار محددة عدة أهداف هى :ـ

١ ـ إيجاد نظام معلومات علمى متكامل يضمن الدقة والسرعة ويمنع التكرار والازدواجية.

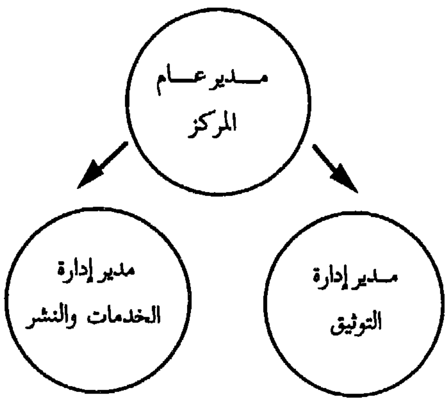
٢ ـ المساهمة فى تطوير الأداء بالشركة من خلال توافر معلومات جيدة للإدارة والباحثين والمستفيدين فى كافه مجالات العمل.

٣ ـ الارتباط بشبكة اتصالات على المستوى الداخلى والقومى والدولى بما يخدم الصناعة عامة وصناعة السيارات خاصة.

ب ـ التنظيم :ـ

ـ الهيكل التنظيمى للمركز :ـ

الهيكل التنظيمى للمركز



ـ المكتبة تتبع مبدأ تفويض السلطة حيث تفوض المستويات الإدارية العليا بعضاً من سلطاتها للمستويات الأقل. مثل أن يفوض مدير المركز أحد العاملين لإتمام بعض الإجراءات.

جـ ـ التوظيف :ـ

ـ الهيئة العاملة عبارة عن فردين فى كل مكتبة من المكتبات الخمس وفى المركز ١٤ فردا.

ـ مؤهلات العاملين عبارة عن بكالوريوس هندسة، بكالوريوس تجارة، دبلومات فنية وتجارية، ولا يوجد أى موظف يحمل مؤهل فى المكتبات.

ـ يوجد توصيف للوظائف حيث تم تحديد كل المستويات والإجراءات الخاصة بكل وظيفة.

ـ تم تصنيف العاملين إلى أخصائى معلومات أول، أخصائى معلومات ثانى، أخصائى معلومات ثالث.

ـ اخصائي معلومات أول :ـ مهامه هي :ـ

١ ـ مراجعة ما يقوم بتسجيله (تسجيل الكتب والوثائق) أخصائى المعلومات الثالث.

٢ ـ الرد على الاستفسارات المقدمة من العاملين داخل الشركة عن طريقة:ـ

أـ استيفاء النموذج الخاص بالاستفسارات.

ب ـ مناقشة المستفسر.

ـ اخصائى معلومات ثان :ـ مهامه هى :ـ

١ ـ يشرف على عمل اخصائى معلومات ثالث المتعلقة بتسجيل ما يرد للمركز.

٢ ـ الرد على استفسارات العاملين داخل الشركة عن طريق :ـ

أ ـ استلام الاستفسار وتسجيله فى سجل الاستفسارات.

ب ـ مناقشة المستفسر كلما أمكن ذلك للتعرف على الغرض من الاستفسار.

ـ أخصائى معلومات ثالث :ـ مهامه هى :ـ

١ ـ تسجيل الكتب والوثائق وكل ما يرد للمكتبة.

٢ ـ تسجيل الدوريات.

٣ ـ تسجيل (استمارات) وقواعد البيانات.

٤ ـ تسجيل التقارير الدورية.

ـ فى الفقرة (١) يقوم بما يلى:

أ ـ يدون الرقم المسلسل للمطبوع طبقاً لتاريخ الورود فى سجل خاص.

ب ـ يدون رقم التسجيل فى المكان المخصص له داخل ختم المركز الموجود على صفحة العنوان.

جـ ـ يسجل المطبوع فى السجلات الخاصة به مع استيفاء كافة البيانات الآتية:

العنوان، المؤلف، الناشر، تاريخ النشر، ملاحظات.

فى الفقرة (٢) يقوم بما يلى :ـ

أ ـ يختم الدورية بختم تاريخ الورود فى داخل ختم المركز.

ب ـ يسجل الدوريات كل حسب نوعياتها على بطاقات الكاردكس بحيث تسمح

بمتابعه وصول الدورية وذلك بالتأشير بعلامة (√) فى الخانة المخصصة لصدور الدورية.

جـ ـ يؤشر بعلامة (√) على ختم المركز للدلالة على اتمام تسجيل الدورية فى الكاردكس.

د ـ يؤشر بكلمة (مكرر) على الاعداد التى تم استلام نسخ منها قبل ذلك واستبعادها.

هـ ـ تدوين أية ملاحظات فى خانة الملاحظات.

و ـ تسجيل بيانات إحصائية عن العمل على النموذج الإحصائى رقم ١/٢.

ـ فى الفقرة (٣) يقوم بما يلى :ـ

أ ـ يختم نماذج استمارات قاعدة بيانات رئيس المجلس وقاعدة بيانات العقود والبروتوكولات ويؤشر عليها بحرف (ب).

ب ـ يختم تاريخ الورود فى داخل ختم الشركة.

جـ ـ يسجل استمارات قاعدة بيانات قرارات رئيس المجلس على بطاقة كاردكس.

د ـ يسجل استمارات قاعدة بيانات العقود والبروتوكولات على نموذج رقم ٧/٢.

ـ فى الفقرة (٤) يقوم بما يلى :ـ

١ ـ يختم التقارير الواردة من ادارة الحاسب الآلى المؤشر عليها بحرف (ت/ ح) بختم تاريخ الورود فى ختم الشركة.

٢ ـ يسجل التقارير الواردة كل حسب نوعه على بطاقات الكاردكس نموذج رقم ٢/٥.

٣ ـ يسلم التقارير الواردة كل حسب دورية صدورة إلى مدير إدارة التوثيق الذى يقوم بإرسالها لمدير إدارة خدمات المعلومات والنشر.

ـ مدير إدارة خدمات المعلومات والنشر :ـ

هو المسئول عن الرد على الاستفسارات الواردة من خارج الشركة.

ـ يتم قياس أداء العاملين عن طريق المتابعة والملاحظة فقط (طريقة غير رسمية).

د ـ التوجيه :ـ

ـ مؤهلات مديرى ورؤساء الأقسام تتراوح بين بكالوريوس الهندسة وبكالوريوس التجارة. ومواصفاتهم أن يتمتعوا بشخصيات قوية ومحبوبة ليتمكنوا من أداء واجباتهم وقيادة المرؤوسين.

ـ لا توجد أية حوافز معنوية تمنح للعاملين أما فيما يتعلق بالحوافز المادية فكل ما يحصل عليه العاملون هو المرتب الأساسى بالإضافة للمكافأة السنوية التى تمنح طبقاً للقواعد المعمول بها لموظفى الشركة ككل.

ـ يعتمد الاتصال بين المركز والشركة وبين ادارات المركز على الاتصال الشفوى فقط.

ـ توجد للمركز علاقات متعددة مع المراكز الثقافية الأجنبية ومع مركز معلومات مجلس الوزراء والشبكة القومية للمعلومات.

توجد أيضاً للمركز علاقة مع معهد التبين ومع معهد الفلزات.

والعلاقات الخارجية مع شركة السيارات الأمريكية.

هـ - الرقابة :-

إن الطريقة الوحيدة المتابعة أداء العاملين هى الملاحظة التى يقوم بها الرؤساء تجاه المرؤوسين. وعندما يتضح أن هناك خلل ما يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية تبعاً لنوع هذا الخلل وهذه الخطوات هى:-

أ- سبب الخلل.

ب- معرفة المتسبب فى هذا الخلل وتوقيع الجزاء عليه.

جـ- اتخاذ الخطوات والإجراءات لتصحيح هذا الخلل.

و- التمويل:-

- الشركة هى مصدر تمويل المركز.

- لا توجد ميزانية محددة للمركز بل هناك ما يسمى «سلفة» وهذه السلفة نوعان :-

أ- سلفه مؤقتة :- تبلغ قيمتها سبعة آلاف جنية (٧٠٠٠ ج) وتصرف سنوياً فى فترة المعرض حيث يتم شراء الكتب من المعرض بهذه السلفة.

ب- سلفة دائمة :- تبلغ قيمتها خمسمائة (٥٠٠ج) تصرف سلفة كلما انتهت السلفة السابقة عليها ولا يوجد وقت محدد لصرف هذه السلفه ويتم الشراء منها وإرسال الفواتير إلى الخزينة.

ـ يتم تسجيل الصرف فى سجل يتضمن فيه السلفة (٥٠٠ ج)، أوجه الصرف.

يتم خصم كل ما يصرف ثم تتم استعاضه له من الخزينة.

يتم صرف هذه السلفة المؤقتة عند الاشتراك فى الدوريات وشراء الكتب أما السلفة المؤقتة فيتم صرفها عند شراء كتب من المعرض فقط.

ز ـ استخدامات التكنولوجيا :ـ

ـ يتم استخدام الحاسب الآلى فى المركز كفهرس للكتب فى المركز والمكتبات الخمسة.

ـ ويتم استخدامه فى تسجيل الكتب.

ـ وهناك نوعان من الحاساب يستخدمان فى المركز :ـ

أ ـ P.C للاتصال بين المركز ومجلس الوزراء والشبكة القومية للمعلومات.

ب ـ Mini Comp تسجل عليه قواعد البيانات وهى :ـ

١ ـ نظام البيانات الببليوجرافية.

٢ ـ نظام اللوائح والنظم الداخلية.

٣ ـ نظام قرارات مجلس الإدارة.

٤ ـ نظام قرارات وتعليمات رئيس الشركة.

٥ ـ نظام العقود والبروتوكلات.

٦ ـ نظام الموردين.

٧ ـ نظام الماكينات ومعدات التشغيل.

٦/١١ ـ مركز معلومات الصناعة: تابع لمركز تنمية التصميمات الهندسية والصناعية :

سنة الإنشاء:

تم إنشاء المكتبة مع المركز حوالى عام ١٩٦٤و الولايات المتحدة الأمريكية هى التى انشأت هذا المركز عن طريق ILO منظمة العمل الدوليـة International Labour Organization وهذه المكتبة تتبع المركز إداريا والمركز تابع لوزارة الصناعة وهذه المكتبة يتبعها ٣ مكتبات أخرى أحداها فى نفس المركز وواحدة فى مركز البحوث والثالثة فى دار السلام.

حجم المقتنيات:

يوجد حوالى ١٠٠٠ وعاء فى الأربع مكتبات منها حوالى ١٠٠٠ وثيقة عربى وهى تشمل عديد من الأوعية منها «كتب سجلات ـ كتالوجات الشركات الصناعية ـ إدارة موسوعات» وهناك أيضاً مواد غير مطبوعة مثل (الأفلام ـ شرائط الفيديو ـ ميكروفيش ـ شرائح).

العمليات الفنية:

المكتبة تستخدم خطة تصنيف مكتبة الكونجرس وبالنسبة للوصف الببليوجرافى فلا يوجد نظام بطاقات وذلك لاستخدام الحاسب الآلى فى الفهرسة ويدخل الوعاء بعنوانه والمؤلف والناشر ورقمه وسنة النشر والموضوع الرئيسى فكل المعلومات الببليوجرافية والمداخل تدخل فى الحاسب الآلى وتسترجع هذه الأوعية بواسطة الكمبيوتر عن طريق العنوان أو الموضوع وهناك قائمة بالعناوين الموجودة وقائمة بالموضوعات وكلاهما مرتب ترتيبا هجائياً وهى مطبوعة فى المكتبة فى ٣ أجزاء.

التزويد:

المكتبة تقوم بشراء الكتب من معرض القاهرة الدولى للكتاب ولا تقوم بالشراء

بقية العام فهناك ميزانية محددة للأربع مكتبات والعاملون فى المركز هم الذين يقومون بشراء تلك الكتب وذلك بناء على أمر تفويض من المركز بجواب مختوم ليقوم المهندسون بالشراء ثم اعطاء فاتورة الشراء للخزينة لكى تقوم بصرفها وذلك بعد مراجعة الكتب المشتراة واستبعاد المكرر منها. وان تبقت مبالغ من الميزانية يقوم الاخصائين بشراء الكتب الناقصة التى تكون صالحة للمكتبة وذلك من خلال المعرض أيضاً.

الخدمات المقدمة للمستفيدين من المكتبة هي :-

١ ـ خدمة الإحاطة الجارية :

أى وعاء «أو معلومة جديدة» تعلن عنها المكتبة وذلك بكتابة نبذة صغيرة عنها أو توزيعها على جميع الإدارات داخل المركز.

٢ ـ خدمة التصوير :

كان هناك خدمة تصوير لأى فرد سواء من داخل المركز أو من خارجه أما الآن فهى تقتصر على المستفيدين من داخل المركز فقط .

٣ ـ خدمة الإعارة :

لا يوجد إعارة خارجية للمستفيدين من الخارج ولكن الإعارة مقصورة على المستفيدين من داخل المركز ولكن خدمة الإطلاع الداخلى متاحة سواء للمستفيدين من داخل أو خارج المركز.

٤ ـ خدمة الرد على الإستفسارات :

وهى خدمة تؤدى لأى مستفيد يأتى للمكتبة سواء من داخل أو خارج المركز.

الوظائف الرئيسية للنظام الإداري:

أولاً : التخطيط:

الهدف من إنشاء المكتبة:

انشئت هذه المكتبة مع إنشاء المركز وكان الهدف الرئيسى من إنشائها تطوير وتنمية التصميمات الهندسية لتتلائم مع متطلبات العصر، فلابد أن يكون هناك كتب تخدم مجال التكنولوجيا الصناعية :-

برنامج التطبيق التكنولوجى :-

لا توجد لائحة عمل للمكتبة ولكن الأعمال متفق عليها بين الموظفين ولكن هناك لائحة للمركز وتأخذ المكتبة جزء خاص بها فقط .

لا توجد خطة تسير عليها المكتبة فعند بداية المشروع كان التفكير فى انشاء مخزن للكتب وليس مكتبة وكان المخزن عبارة عن دواليب مليئة بالكتب ثم تحولت بعد ذلك إلى مكتبة وتم استبدال تلك الدواليب برفوف وتصنيف وفهرسة الكتب التى كانت موجودة من قبل وإعداد قاعات للإطلاع وذلك كله دون خطة محددة.

ثانيا : التنظيم:

أما بالنسبة للهيكل التنظيمى فلا يوجد هيكل محدد وذلك لأن حجم المكتبة لا يستدعى تقسيمها إلى إدارات أو أقسام والوظائف المتاحة فى المكتبة تنحصر فى أمين المكتبة وأخصائى معلومات ويوجد تحت إدارة مدير المكتبة ٨ موظفين فقط!.

انظر شكل (١)

ثالثا : التوظيف

عدد العاملين فى المكتبات الأربعة حوالى ٩ موظفين ما بين أمين مكتبة وتضم هذه الفئة أفراد من غير الحاصلين على ليسانس مكتبات ولكنهم من حملة المؤهلات المتوسطة؛ والفئة الأخرى هم أخصائى المعلومات وهم من الحاصلين على المؤهلات العليا سواء فى الهندسة أو فى أى مجال آخر.

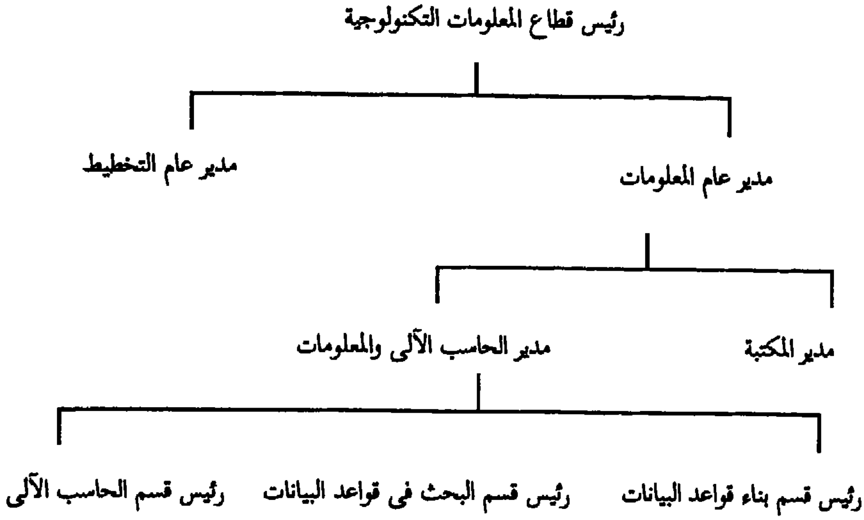
تصنيف الموظفين :

فى كل فرع هناك أخصائى معلومات وأمين مكتبة.

ويوجد ٣ عاملين حاصلين على مؤهل متوسط من بين التسعة عاملين.

وهناك لائحة «أو شروط» خاصة للمتقدم لوظيفة أمين مكتبة أو أخصائى معلومات وذلك إذا كان هناك وظيفة خالية يعين ثم يتم تدريبه لفترة معينة.

الهيكل التنظيمى للمؤسسة الرئيسية التى تتبعها المكتبة .



شكل رقم (١)

رابعاً : التوجيه

١ ـ التوجيه :

الترقيات تتم بناء على التقرير السرى السنوى الذى يقدم؛ وبناء عليه يحدد هل يترقى هذا الموظف أم لا .

والمكتبة لا تعطى أى نوع من أنواع الحوافز المعنوية سواء كانت رحلات أو شهادات تقدير.

ولكن يوجد هناك علاوات استثنائية وهذه وفقاً للتقرير السرى السنوى الذى

يقدم من مدير المكتبة إلى مدير المؤسسة وصاحب الإمتياز فى التقرير هو الذى يحصل على هذه العلاوة.

وكان يوجد فى بداية إنشاء المركز دورات تدريبية ولكنها أصبحت الآن غير موجودة.

٢ـ الاتصال:

هناكَ اتصال بين المكتبات الأربع وهناك تبادل فيما بينها وأيضاً يوجد اتصال بين مكتبة المركز والمراكز الثقافية الأخرى مثل المركز الثقافى البريطانى والأمريكى، وتقوم هذه المراكز بإعطاء دورات تدريبية للعاملين فى تلك المكتبة كما يعطى المركز الثقافى الأمريكى لهم كارنيه يمكنهم من الاستعارة بعد ذلك.

خامساً - الرقابة:

يقاس أداء العاملين فى المكتبة عن طريق كمية الإنتاج والوقت المستغرق فى انجازها فكلما زادت الكمية المنتجة وقل الوقت المستغرق فى إنجازها كلما كان أداء العاملين أفضل، وعن طريق انجاز كل موظف يتحدد قياس إنتاجه.

سادساً - التمويل:

مصادر تمويل المكتبة هى ميزانية المركز وهى عبارة عن مبلغ من المال للكتب وهو عبارة عن ٢٠٠٠ جنية ويحدد من قبل الإدارة لشراء الكتب وبعد الشراء تعطى الفاتورة إلى مدير المركز.

هذا بالنسبة للشراء ولكن هناك أمور أخرى تحتاج إلى مصاريف: مثل صيانة

أجهزة الكمبيوتر وشراء أقراص لها، تغليف الكتب والدوريات وغيرها من الأشياء التى فى المكتبة كل هذا ليس له ميزانية.

السجلات والدفاتر الموجودة فى المكتبة هى:ــ

١ ــ سجل رئيسى :ــ

به كل محتويات المكتبة ويتم بة جرد المكتبة.

٢ ــ Index وهو مرتب هجائى بعناوين الكتب والموضوعات.

٣ ــ دفتر الزيارات.

٤ ــ سجلات الاستعارات.

التنسيق.

هناك تنسيق بين الوظائف فى المكتبة ولا يوجد أى تداخل أو تكرار؛ فأمين المكتبة يقوم بتسجيل الكتب وختمها فى الدفتر الرئيسى ويقوم أخصائى المعلومات بإدخالها فى الكمبيوتر فهو المسئول عن العمليات الفنية أما أمين المكتبة مسئول عن النواحى الإدارية أى ليس هناك تكرار فى الجهد أو تضارب بين تلك الوظائف.

استخدامات التكنولوجيا:ـ

يستخدم الحاسب الآلى فى العمليات المكتبية داخل المكتبة.

وهناك إدارة خاصة بالحاسب الآلى وهى إدارة الحاسب الآلى والمعلومات وهى جزء من الشبكة القومية للمعلومات.

ويقوم قسم الحاسب الآلى بالآتى :ـ

١ ـ ميكنة كاملة لجميع المقتنيات.

٢ ـ البحث فى قواعد البيانات الأجنبية.

أنواع البحث وهو متصل بنظامين :ـ

١ ـ البحث الراجع.

٢ ـ البث الانتقائى للمعلومات.

٧/١١ ـ لائحة مكتبات جامعة الإسكندرية

(وافق عليها مجلس الجامعة فى ١٩٧٢/٣/٢٨ فيما عدا الفقرة الثانية من المادة ١٧ التى وافقت عليها لجنة الدراسات العليا والبحوث فى ١٩٨٣/١٠/٩ ووافق عليها مجلس الجامعة فى ١٩٨٣/١١/٢٩)

الباب الأول: تكوين المكتبات وأغراضها ومحتوياتها :

مادة (١) : تتكون مكتبات جامعة الإسكندرية من المكتبة العامة ومكتبات الكليات والمعاهد التابعة للجامعة. وتعتبر المكتبة العامة وحدة من وحدات الجامعة.

مادة (٢) : تعمل مكتبات الجامعة بصفة رئيسية على تيسير الانتفاع بمقتنياتها لأعضاء هيئة التدريس وللمعيدين والطلاب والباحثين والهيئات العلمية. وتتعاون ثقافيا مع الهيئات الجامعية والعلمية فى مجالاتها.

مادة (٣) : تتكون مجموعات المكتبات الجامعية من الكتب والمخطوطات والدوريات والمسجلات الفكرية مثل الأفلام والشرائح والوثائق والبرديات والمسكوكات وغيرها.

الباب الثاني: المكتبات الجامعية :

الفصل الأول: لجنة المكتبات الجامعية :

مادة (٤) : تشكل لجنة المكتبات الجامعية من:

١ ـ وكيل الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث.

٢ ـ مقررى لجان المكتبات بالكليات والمعاهد والمراكز. رئيساً

٣ ـ مراقب عام المكتبات ويتولى أمانة جلسات اللجنة. أعضاء

ويعتمد مجلس الجامعة تشكيل اللجنة فى بداية كل عام جامعى.

مادة (٥): تجتمع اللجنة ـ بناء على دعوة من رئيسها ـ ٤ مرات كل سنة على الأقل، وكلما دعت الضرورة لانعقادها وتختص بما يأتى:ـ

١ ـ وضع سياسة لاستكمال الكتب والمراجع والدوريات اللازمة للكليات المختلفة والعمل على تزويدها بالمستحدث منها وتدعيم مكتباتها.

٢ ـ إقتراح مشروع الميزانية السنوية لمكتبات الجامعة.

٣ ـ تقديم تقرير سنوى عن أعمال اللجنة ومقترحاتها.

٤ ـ إقرار اللائحة الداخلية للمكتبة العامة بناء على اقتراح المراقبة العامة لشئون المكتبات.

الفصل الثانى: المراقبة العامة لشئون المكتبات:

مادة (٦): تتكون المراقبة العامة لشئون المكتبات من المراقب العام لشئون المكتبات والإدارات المتخصصة بها. وتختص المراقبة العامة لشئون المكتبات بصفة خاصة بما يأتى :ـ

١ ـ الإشراف الفنى على المكتبة العامة ومكتبات الكليات والمعاهد والمراكز بالجامعة والتنسيق بينها.

٢ ـ تنظيم تدريب العاملين بالمكتبات وترشيح إيفادهم فى بعثات للتحضير فى دراسة شئون المكتبات بالخارج.

٣ ـ ترشيح أمناء المكتبات والعاملين بها بعد تدريبهم.

٤ ـ التفتيش على المكتبات الجامعية ورفع التقارير الخاصة بذلك إلى وكيل الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث لاعتمادها.

٥ ـ معاونة المكتبات الجامعية فى عمليات الجرد.

٦ ـ تحقيق الانتفاع بالمراجع والدوريات الزائدة عن حاجة بعض الكليات بتحريكها للإستفادة بها فى الكليات المحتاجة إليها بعد موافقة الكليات المختصة.

٧ ـ تبادل مطبوعات الجامعة مع المكتبات والهيئات العلمية داخل جمهورية مصر العربية وخارجها.

مادة (٧) : للمراقب العام لشئون المكتبات الترخيص بشراء الكتب والمجلات اللازمة للمكتبة العامة بالطريق المباشر فى حدود مائة جنيه.

الفصل الثالث: المكتبة العامة:

مادة (٨) : تهتم المكتبة العامة أساساً بالأغراض التالية :ـ

١ ـ تهيئة المراجع العلمية والدوريات وأدوات البحث المختلفة لأعضاء هيئة التدريس والمعيدين والطلاب بالجامعة وللباحثين.

٢ ـ تهتم بالحصول على مطبوعات الهيئات والجمعيات العلمية وخاصة القوائم الببليوجرافية والمطبوعات الحكومية بحيث يكون فى استطاعتها تلبية احتياجات أى بحث علمى.

٣ ـ إصدار القوائم الببليوجرافية لمحتويات المكتبات الجامعية.

٤ ـ إعداد الفهرس الموحد للمكتبات الجامعية.

٥ ـ تيسير الحصول على المراجع التى تعجز المكتبات الجامعية عن اقتنائها.

٦ ـ تقديم الوسائل السمعية والبصرية التى تشترك كليات ومعاهد الجامعة فى الإفادة منها.

٧ـ القيام بخدمة أعمال التصوير للوثائق العلمية والشرائح والكتب والمطبوعات وغيرها.

٨ ـ تخزين المجموعات القديمة التى لا تتسع لها مكتبات الكليات والمعاهد.

الفصل الرابع: مكتبات الكليات والمعاهد والمراكز:

مادة (٩) : الوظائف الأساسية لمكتبة الكلية أو المعهد أو المركز هى: ـ

١ ـ اقتناء الكتب والدوريات وجميع المسجلات الفكرية عن طريق الشراء.

٢ ـ قيد وفهرسة وتصنيف مجموعة مقتنيات الكلية وتيسير الإنتفاع بها.

٣ ـ إصدار الخدمات الببليوجرافية المختلفة وعمل نشرة دورية بالمقتنيات الجديدة وإصدار نشرات أخرى موضوعية.

٤ ـ مد أعضاء هيئة التدريس والمعيدين والطلاب والباحثين بالمواد العلمية التى يحتاجونها.

مادة (١٠) : ينشأ فى كل كلية مكتبة للطالب تحوى المؤلفات الهامة التى لا غنى للطالب عن الرجوع إليها ويخصص لها رسم المكتبة الذى يؤدية الطالب.

مادة (١١) : يشكل مجلس كل كلية لجنة لمكتبتها من بين أعضاء هيئة تدريس ومن أمين المكتبة فى بداية كل عام جامعى، ويختار لها مقررا من بين أعضائها ويتولى أمانة جلساتها أمين المكتبة.

مادة (١٢) : تجميع لجنة المكتبة وفقاً لمقتضيات الظروف وتختص بما يأتى :ـ

١ ـ اقتراح مشروع الميزانية السنوية على مجلس الكلية.

٢ ـ إقرار مقترحات الأقسام لتزويد مكتبة الكلية بالكتب والدوريات والمقتنيات المكتبية الأخرى مع التنسيق بين مطالب الأقسام المختلفة.

٣ ـ النظر فى نتائج جرد المكتبة وفحص قوائم ما يقترح إسقاطه من مقتنيات المكتبة نتيجة للفقد أو التلف. واقتراح استبعاد ما يرى عدم الاحتفاظ به من مقتنيات المكتبة تمهيداً لتخزينه بالمكتبة العامة.

٤ ـ النظر فى قبول الهدايا التى تقدم إلى مكتبة الكلية، والإهداء من مطبوعات الجامعة أو الكلية حسب الأحوال والتبادل بمطبوعاتها.

٥ ـ وضع لائحة داخلية للمكتبة لعرضها على مجلس الكلية.

مادة (١٣): يجوز إنشاء مكتبات فرعية للأقسام بالكليات تحتوى على المراجع الهامة والكتب المتخصصة للقسم على أن يتم اختيار هذه الكتب وتنظيم الإحتفاظ بها والإعارة منها بناء على القواعد التى تقررها لجنة مكتبة الكلية أو المعهد.

الباب الثالث : عهده المكتبات وجردها :

مادة (١٤) : أمين المكتبة العامة مسئول عن عهدة المكتبة العامة بالتضامن مع جميع العاملين بالمكتبة.

مادة (١٥) : أمين مكتبة الكلية أو المعهد أو المركز مسئول عن عهدة المكتبة بالتضامن مع جميع العاملين معه بالمكتبة.

مادة (١٦) : يجرى فى نهاية كل عام جامعى جرد لمقتنيات المكتبات الجامعية بحيث يتم جرد محتويات كل مكتبة مرة كل ٥ سنوات على الأكثر أما مقتنيات قاعات المطالعة وغيرها من القاعات المفتوحة فتجرد سنويا.

مادة (١٧) : تنظر لجنة المكتبات الجامعية فى الموافقة على إسقاط العجز أو التالف من مقتنيات المكتبة عدا المخطوط النادر منها بما لا يتجاوز ٢ ٪ من محتويات مكتبة وذلك كل خمس سنوات عند الجرد العام، على أن تسرى هذه القاعدة أيضاً عند الجرد الجزئى السنوى بحيث لا تزيد النسبة عن ٢ ٪ كل خمس سنوات. وفى جميع الأحوال تتخذ اللجنة قرارها فى ضوء بيانات مفصلة عن المقتنيات وأثمانها وأسباب فقدها واقتراح لجنة مكتبة الكلية أو المعهد أو المركز على حسب الأحوال.

أما بالنسبة للكتب الدراسية المقررة على الطلبة فيكون نسبة الإسقاط بما لا يتجاوز ٥ ٪ كل خمس سنوات. وبالنسبة لقاعات المطالعة وغيرها من القاعات المفتوحة فيكون نسبة الإسقاط بما لا يتجاوز نصف فى المائة من محتوياتها كل عام.

وبالإضافة إلى ما سبق تنظر لجنة المكتبات الجامعية فى الموافقة على ما تعرضه لجان مكتبات الكليات والمعاهد والمراكز بالجامعة بشأن استنزال الكتب التى لا

جدوى من الإحتفاظ بها فى المكتبة أو تخزينها بالمكتبة المركزية لانتفاء الفائدة العلمية منها انتفاء ما بحيث يحتفظ فى مكتبة الكلية بنسختين من كل كتاب من هذه الكتب وتباع باقى النسخ لإحدى شركات صناعة الورق، على أن يتم ذلك مرة واحدة كل خمس سنوات بالنسبة لكل كلية أو معهد أو مركز وفى حالة تجاوز قيمة الكتب المطلوب استنزالها من العهدة مائتى جنيه فيكون ذلك بموافقة السيد رئيس الجامعة.

الباب الرابع : أحكام عامة

مادة (١٨) تضع المكتبة العامة ومكتبة كل كلية أو معهد أو مركز لائحة داخلية تنظم سير العمل بها وعلى وجه الخصوص الإستعارة داخليا وخارجيا.

مادة (١٩) : تضع كل كلية أو معهد أو مركز لائحة داخلية لمكتبة الطالب يقرها مجلس الكلية المختص بناء على عرض لجنة المكتبة بها، بما لا يتعارض مع أحكام هذه اللائحة.

مادة (٢٠) : المراقبة العامة لشئون المكتبات هى الجهة المسؤلة عن مراقبة تنفيذ هذه اللائحة.

٨/١١ - اللائحة الداخلية لمكتبة كلية التربية

جامعة الإسكندرية

كلية التربية

مراقبة المكتبة

أولا : تتكون المكتبة من سائر ما هو مقيد بسجلاتها المختلفة من الكتب والمراجع والدوريات العربية والأفرنجية وغيرها.

وتعمل المكتبة على تيسير الانتفاع بمقتنياتها لأعضاء هيئة التدريس والمعيدين والطلاب وغيرهم من الباحثين بالكلية والكليات الأخرى بالجامعة.

ثانياً : تشكل فى بداية كل عام جامعى لجنة مكتبة الكلية وتتكون من :

١ ـ أحد أعضاء هيئة التدريس على الأقل عن كل قسم من أقسام الكلية.

٢ ـ مدير مكتبة الكلية.

وليكون لهذه اللجنة مقرر من بين أعضائها ويتولى مدير المكتبة أمانة جلسات اللجنة وتنظر اللجنة فى أمور المكتبة :ـ

أ ـ ميزانية المكتبة

ب ـ مقترحات الأقسام لتزويد مكتبة الكلية بالكتب والدوريات ومقتنيات المكتبة الأخرى.

جـ ـ الإشتراك فى الدوريات العلمية الجديدة أو إيقاف الإشتراك فى الدوريات لعدم الحاجةإليها.

د ـ نتائج جرد المكتبة واقتراح إسقاط الفاقد والتالف من مقتنياتها.

هـ ـ قبول الهدايا التى تقدم للمكتبة وتبادل المطبوعات مع الهيئات الأخرى أو أهدائها.

ثالثا: مدير المكتبة مسئول عن عهدتها بالتضامن مع مجتمع العاملين بالمكتبة وتجرى فى نهاية كل عام جامعى جرد محتوياتها كاملة مرة كل خمس سنوات على الأكثر، أما محتويات القاعات المفتوحة فتجرد جردا كاملا سنويا يتولى الجرد لجنة يشكلها عميد الكلية من العاملين بالمكتبة بناء على اقتراح مدير المكتبة.

رابعاً: تفتح المكتبة للإطلاع الداخلى والإستعارة الخارجية أيام وأوقات العمل الرسمية وفى الأوقات الأخرى التى تحددها لجنة المكتبة.

خامساً: تقوم مكتبة الكلية بتقديم الخدمة المكتبية للفئات الآتية :ـ

١ ـ السادة أعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعيدين بالكلية وجميع طلاب الكلية بأقسام الليسانس والبكالوريوس والدراسات العليا.

٢ ـ السادة أعضاء هيئة التدريس والمدرسون والمساعدون والمعيدون بكليات جامعة الإسكندرية والباحثون والعاملون من غير أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

سادساً: تكون الإستعارة الخارجية للفئات الموضحة بعاليه من مكتبة الكلية بعد التقدم بالإستمارات المخصصة لذلك فى حدود الأعداد الآتية:ـ

١ ـ عدد ٢ لطلاب الفرقتين الأولى والثانية لمرحلة الليسانس والبكالوريوس لمدة شهر.

٢ ـ عدد ٣ لطلاب الفرقتين الثالثة والرابعة لمرحلة الليسانس والبكالوريوس لمدة شهر.

٣ ـ عدد ٥ لطلاب الدراسات العليا بالكلية لمدة شهر.

٤ ـ عدد ١٠ للمدرسين المساعدين والمعيدين بالكلية لمدة شهر.

٥ ـ عدد ١٥ لأعضاء هيئة التدريس بالكلية الأخرى بالجامعة لمدة شهرين.

٦ ـ عدد ٥ لأعضاء هيئة التدريس بالكلية الأخرى بالجامعة لمدة شهرين

٧ ـ عدد ٣ للمدرسين المساعدين والمعيدين بالكليات الأخرى بالجامعة لمدة شهر

٨ ـ عدد ٢ للعاملين الباحثين بالجامعة لمدة شهر.

ـ وتوقف الإستعارة الخارجية لطلاب مرحلة الليسانس والبكالوريوس خلال العطلة الصيفية ويجوز التصريح بالإطلاع الداخلى بالمكتبة للدراسين والباحثين من الهيئات العلمية من خارج الكلية بعد التأكد من شخصيتهم وصفاتهم العلمية.

ولايسمح بالإستعارة الخارجية للدوريات والرسائل والكتب القديمة والنادرة والمخطوطة.

سابعاً: أحكام عامة

١ ـ استلام المستعير لكتاب بغرض الإطلاع الخارجى أقرار منه بأنه فحص الكتاب وتأكد من سلامته.

٢ ـ المستعير يلزم بتعويض ما اتلف وفقد مما فى عهدته من الكتب.

٣ ـ للمكتبة أن تسترد الكتب من المستعير طبقاً للحاجة إليها فى أى وقت ويجب على المستعير رد الكتب عند أول طلب أو عند نهاية الفترة المحددة للإستعارة والكتاب الفاقد من مجموعة يلزم المستعير بدفع ثمن المجموعة بأكملها.

٤ ـ للمكتبة الحق فى أن تحرم من الإستعارة كل مخالف لأحكام هذه اللائحة أو التعليمات الخاصة بالمكتبة.

٩/١١ - مشروع الائحة الداخلية لمكتبتى الكلية والطالب

جامعة الإسكندرية

كلية طب الأسنان

المكتبة

اقسام المكتبة

مادة (١):

تتكون المكتبة:

(١) مكتبة الكتب وتتكون من :ـ

(أ) مكتبة الكلية (ب) مكتبة الطالب

(٢) مكتبة الدوريات العلمية

(٣) مكتبة الشرائح والأجهزة السمعية والبصرية

مادة (٢): **أهداف المكتبة**

تعمل المكتبة على تحقيق الأهداف الآتية :ـ

١ ـ تجمع الرسائل المجازة لنيل درجتى الماجستير والدكتوراه بالكلية بحد أدنى ثلاث نسخ من كل رسالة.

٢ ـ إصدار القوائم الببليوجرافية لمحتويات المكتبة من كتب ودوريات وشرائح.

٣ ـ إعداد الفهارس اللازمة لمقتنيات المكتبة طبقاً للقواعد الفنية الحديثة.

٤ ـ القيام بخدمة أعمال التصوير للوثائق والكتب والدوريات العلمية الأجنبية بالطريقة التى تقرها لجنة المكتبة بالكلية.

٥ ـ تقديم الوسائل السمعية والبصرية اللازمة للإطلاع بالمكتبة.

٦ ـ العمل على تبادل وإعداء النشرات العلمية بين الكلية والهيئات العلمية الأخرى بالداخل والخارج.

٧ ـ تيسير الإنتفاع بمقتنيات المكتبة من الكتب والدوريات والأجهزة والشرائح السمعية والبصرية لجميع المترددين على المكتبة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمعيدين والدراسات العليا بالكلية.

مادة (٣) : **تشكيل لجنة المكتبة**

يشكل مجلس الكلية فى بداية كل عام جامعى لجنة المكتبة من :ـ

١ـ أحد أعضاء مجلس الكلية (رئيسا)

٢ ـ عضو هيئة تدريس من كل قسم من أقسام الكلية (عضواً)

٣ ـ مدير المكتبة (عضوا)

مادة (٤) :ـ **إختصاصات لجنة المكتبة**

تجتمع لجنة المكتبة مرة كل شهرين على الأقل ـ وكلما دعت الضرورة لانعقادها بناء على دعوى من رئيسها وتختص بالآتى :ـ

١ ـ التوصية باستكمال الكتب والمراجع والدوريات واللوائح وغيرها من الأدوات والأجهزة السمعية والبصرية اللازمة للمكتبة والعمل على تزويد المكتبة بالمستحدث منها.

٢ ـ إقرار توصيات الأقسام لتزويد المكتبة ورفعه إلى مجلس الكلية متضمنا مقترحات اللجنة فى سبيل رفع مستوى الخدمة المكتبية بها.

٥ ـ التوصية بتزويد المكتبة بالكتب الدراسية اللازمة للطلاب بحد أقصى ٢٥٪ من عدد طلاب الفرقة الدراسية بالنسبة لكل كتاب دراسى على حدة.

٦ـ تنظر لجنة المكتبة فى الموافقة على إسقاط العجز أو التالف من مقتنيات المكتبة طبقا لما نصت عليه المادة (١٧) من لائحة المكتبات الجامعية ـ (التى تنص على أن نسبة ٥٪ كل خمس سنوات بالنسبة للكتب الدراسية المقررة على الطلاب أما بالنسبة لقاعات المطالعة وغيرها من القاعات المفتوحة فيكون نسبة الإستفادة بما لا يتجاوز نصف فى المائة من محتوياتها كل عام)

٧ ـ النظر فى قبول الهدايا التى تقدم لمكتبة الكلية والإهداء من مطبوعات الجامعة أو الكلية حسب الأحوال والتبادل بمطبوعاتها.

٨ ـ متابعة تنفيذ قرارات لجنة الكتاب الجامعى بجامعة الإسكندرية على مستوى الكلية بخصوص طبع وتوزيع المذكرات الدراسية والإشراف على طبعها وتوزيعها فى حالة صدور تعليمات مجلس الكلية فى هذا الشأن.

مادة (٥) :ـ **اختصاصات مدير المكتبة**

يدير مكتبة الكلية مدير المكتبة ويعاونه أمين المكتبة والأمناء المساعدون وذلك بالتضامن مع جميع العاملين بالمكتبة ويختص بالآتى :ـ

١ ـ الإشراف فنيا وإداريا على جميع العاملين ومتابعة أعمالهم بما يحقق حسن سير العمل وسلامته والمحافظة على العهد.

٢ ـ العمل على تنفيذ قرارات لجنة المكتبة بالكلية.

٣ ـ العمل على مطالبة المستعيرين مرة بصفة دورية كل ثلاثة شهور.

٤ ـ إعداد تقرير سنوى عن المكتبة للوقوف على حالتها وتحديد احتياجاتها والصعوبات التى تواجهها وكيفية التغلب عليها.

٥ ـ إقتراح تزويد المكتبة بالكتب على أن يقدم الإقتراح للجنة المكتبة للبت فيه التى يرى بحكم معاملته للطلاب وأعضاء هيئة التدريس ضرورة تزويد المكتبة بها.

٦ ـ وضع التقارير السنوية لمقتنيات المكتبة من العاملين بمكتبة الكلية على أن يعتمد من السيد العميد.

الإستعارة الداخلية

مادة (٦) : ـ

١ ـ يسمح بالإستعارة الداخلية لجميع رواد المكتبة من طلاب ومعيدين وأعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا بالكلية أو بإحدى الكليات والمعاهد الأخرى التابعة لجامعة الإسكندرية.

٢ ـ لا يسمح بدخول الحقائب ولا الكتب بأى حال من الأحوال.

٣ ـ يسلم المترددون على المكتبة حاجياتهم الخاصة من كتب وحقائب للعامل المختص قبل دخولهم المكتبة.

٤ ـ يسجل المترددون على المكتبة البيانات الخاصة بالكتب التى يريدون الإطلاع عليها داخلياً فى سجل خاص بالإستعارة الداخلية ويوقع المستعير بإستلامها على أن يوقع الموظف المختص قرين كل كتاب عند رده، بعد الإنتهاء من الإطلاع به.

الإستعارة الخارجية

مادة (٧) : ـ

١ ـ يجوز لكل عضو هيئة تدريس استعارة عدد خمسة عشر كتابا كحد أقصى للإستعارة خلال العام الجامعى ويكون أمين المكتبة مسئولاً مسئولية مباشرة فى حالة تجاوزه لهذا الحد، وفى حالة قدوم العام الثانى دون رد الكتب المعارة فى العام السابق يتم الخصم بقيمة الكتب بسعر الشراء أو سعر السوق أيهما أكثر مضافاً إليها ١٠ ٪ مصاريف إدارية من المرتب مباشرة دون ما حاجة إلى اخطارات أو استعجالات.

٢ ـ يجوز للمعيدين بالكلية استعارة ثلاثة كتب فقط لمدة شهرين فقط.

٣ ـ يجوز لطلاب الكلية استعارة كتابين فقط من الكتب الدراسية والمعدلة لمدة عام جامعى ولمدة شهر واحد بالنسبة للكتب الأجنبية.

٤ ـ يجوز للعاملين وأعضاء هيئة التدريس بوحدات الجامعة استعارة كتابين فقط لمدة شهرين قابلة للتجديد.

٥ ـ للمكتبة الحق فى أن تسترد الكتب من المستعير فى أى وقت.

٦ ـ يجب على المستعير رد الكتب عند أول طلب.

٧ ـ يجب على جميع المستعيرين دون استثناء رد جميع كتب المكتبة قبل نهاية العام الجامعى بأسبوع على الأقل حتى يتسنى إجراء الجرد السنوى فى الميعاد المناسب.

٨ ـ للمكتبة الحق فى أن تحرم من الإستعارة كل من يخالف اللائحة وتعليماتها بعد موافقة لجنة المكتبة على ذلك.

٩ ـ ممنوع الإستعارة للدوريات والمجلات العلمية خارج المكتبة مهما كانت الأسباب.

١٠ ـ لا يسمح باعارة المراجع العامة والرسائل خارج المكتبة.

١١ ـ ممنوع استغارة النسخة الوحيدة من أى كتاب أو مرجع.

١٢ ـ استلام المستعير للكتاب بعد الإطلاع عليه خارج المكتبة إقرار منه بأنه فحص الكتاب ووجده كاملا، وأنه مسئولا عن أى تلف أو نقص يحدث فيه.

١٣ ـ لا يسمح بالاستعارة الخارجية لطلاب الدراسات العليا إلا بعد الحصول على ضمان من جهة العمل بخصم قيمة الكتب المعارة طرفه من مرتبه فى حالة عدم ردها للمكتبة.

مادة (٨) : ـ **اجراءات اخلاء الطرف**

لا يتم إخلا طرف أى مستعير إلا بعد رد الكتب المعارة ويكون هذا الإخلاء نموذج مستقل عن باقى نماذج اخلاء الطرف من العهدة المتنوعة الأخرى وموقع عليه من السيد أمين المكتبة والسيد أمين الكلية ومعتمدا من السيد الأستاذ الدكتور عميد الكلية.

ـ وكذلك يجب عدم تسوية مستحقات العاملين وأعضاء هيئة التدريس المعاش وكذلك يجب عدم إتمام إجراءات تحويل أو نقل الطلاب أو تسليمهم أوراقهم فى حالات الفصل أو التخرج أو منحهم أى نوع من أنواع الشهادات سواء شهادات التخرج أو أى شهادة أخرى أو أية خطابات لجهات بالنسبة العمل بالنسبة للمقيدين فى الدبلومات إلا بعد الحصول على اخلاء طرف من المكتبة.

ـ وفى حالة الإخلال فى التنفيذ يعتبر كل من الموظف المسئول ومدير الإدارة المختص مسئولين بالتضامن فيما بينهما بدفع قيمة الكتب المعارة طرف المستعير طبقاً لقيمتها بالسوق المحلية مضافاً إليه ١٠ ٪ مصاريف إدارية ـ هذا بالإضافة إلى ما تراه إدارة الكلية والوحدة التابعة لها من عقوبات أخرى بسبب الإهمال فى التنفيذ.

مادة (٩) :ـ **الكتب الفاقدة**

المستعير ملزم بتعويض ما يتلف أو يفقد منه من كتب خاصة للمكتبة بأحدى الطرق الآتية :ـ

١ ـ شراء نسخة جديدة من نفس الطبعة المعارة وأحدث الطبعات الموجودة بالسوق المحلية أو من الخارج.

٢ ـ تسديد قيمة الكتاب الفاقد مضافا إليه ١٠ ٪ مصاريف إدارية أو طبقاً لتقدير لجنة المكتبة.

٣ ـ الكتاب الفاقد من مجموعة ما لزم المستعير بدفع ثمن المجموعة كاملة أو شراء المجلد الفاقد فى حالة وجوده بالسوق المحلية أو من الخارج.

مادة (١٠) :ـ **مواعيد المكتبة**

١ ـ تفتح المكتبة من الساعة التاسعة صباحا حتى الساعة السابعة مساء طوال العام الجامعى بصفة مستمرة يومياً فيما عدا أيام الجمع والاجازات الرسمية باستثناء يوم

الخميس فقط من كل أسبوع حيث يقتصر العمل بالمكتبة على الفترة الصباحية فقط (أى حتى الساعة الثانية بعد الظهر).

٢ ـ تفتح المكتبة من الساعة التاسعة صباحاً حتى الساعة الثانية بعد الظهر فى أيام المواسم والأعياد الرسمية التى تتعطل فيها الدراسة بالجامعة بالنسبة للطلاب فقط.

٣ ـ تفتح المكتبة من الساعة التاسعة صباحاً حتى الساعة الثانية بعد الظهر خلال أشهر الصيف (اعتبارا من أول يونيو حتى نهاية الدراسة من كل عام).

٤ ـ تفتح المكتبة من الساعة العاشرة صباحاً حتى الساعة الثانية بعد الظهر خلال شهر رمضان المعظم من كل عام.

مادة (١١) :ـ **عهدة المكتبة وجردها**

١ ـ أمين المكتبة هو المسئول عن عهدة المكتبة بالتضامن مع جميع العاملين بها بإستثناء مدير المكتبة فانه غير متضامن معهم فى العهدة.

٢ ـ نظراً لأن مكتبة الكلية تتبع نظام القاعات المفتوحة فيكون نسبه الإسقاط لا يتجاوز نصف فى المائة من محتويات المكتبة كل عام أما بالنسبة للكتب الدراسية المقررة على الطلبة فيكون نسبة الإسقاط بما لا يتجاوز ٥٪ كل خمس سنوات وكذلك طبقاً لما نصت عليه المادة ١٧ من لائحة المكتبات الجامعية.

٣ ـ بعد إتمام الجرد يعرض محضر الجرد على لجنة المكتبة ويعتمد من السيد العميد ويبلغ بالمراقبة العامة للمكتبات لاعتماده من جهة الاختصاص طبقا للائحة المكتبات الجامعة الإسكندرية.

مادة (١٢) :ـ **احكام عامة**

١ ـ على جميع أعضاء هيئة التدريس بالكلية اهداء (ثلاثة نسخ على الأقل) من كل كتاب للمكتبة من مؤلفاتهم.

٢ ـ يجب على جميع المعيدين والمدرسين تقديم ٣ ثلاثة نسخ من رسائل الماجستير والدكتوراه لمكتبة الكلية بعد قبول الرسالة من لجنة الحكم وعلى ادارة شئون طلاب الدراسات العليا مسئولية التنفيذ.

٣ ـ مدير المكتبة هو المسئول عن مراقبة ومتابعة تنفيذ هذه اللائحة بمكتبتى الكلية والطالب وأقسامها المختلفة.

١١/١٠ـ لائحة مكتبات الكليات والمعاهد العالية ومعاهد إعداد الفنيين

وزارة التعليم العالى

الإدارة العامة للخدمات التعليمية

إدارة المكتبات

الباب الأول: المكتبة وأهدافها:

البند الأول: المكتبة مرفق هام من مرافق المعهد التعليمية والثقافية والإجتماعية، وهدفها الأساسى تقديم الخدمات المكتبية بأنواعها المختلفة إلى الطلاب وإلى أعضاء هيئة التدريس وإلى جميع العاملين بالمعهد، ثم إلى الباحثين فى ميدان دراسة المعهد الذين يمنحون حق الانتفاع بمكتبة المعهد من غير العاملين به بعد تقديم الضمانات الكافية، وعلى ألا يضار أصحاب الحق الأصلى.

البند الثانى: تحتوى المكتبة على مجموعة المراجع والكتب والوثائق والدوريات المتخصصة، والنشرات والصحف والمجلات والمعينات السمعية والبصرية.

الباب الثاني: الإدارة المكتبية:

البند الثالث: تشكل لجنة للمكتبة من عميد المكتبة أو الوكيل رئيساً، ومن رؤساء الأقسام أو بعضهم ومن ممثل لاتحاد الطلاب (أعضاء) ومن رئيس قيم المكتبة (مقررا) وتجتمع اللجنة بصفة دورية مرة على الأقل كل شهر للنظر فى كل ما يتعلق بشئون المكتبة فى حدود هذه اللائحة والقوانين العامة المعمول بها فى الجمهورية العربية المتحدة.

البند الرابع: تضع لجنة المكتبة القواعد والنظم التى ينبغى اتباعها فى إدارة المكتبة وتشمل مواعيد فتح المكتبة وغلقها ونظم الإعارة؛ والتعليمات الواجب اتباعها من جانب المستعيرين وسائر النظم التى تكفل حسن سير العمل بالمكتبة. ويكون وكيل مكتبة «كتاب عمل» توضح فيه التنظيمات

الداخلية للمكتبة وخطة العمل المتبعة كما يعطى فكرة عن تاريخ مكتبة المعهد وتطورها ويشمل الأعمال التى تم إنجازها وما سوف يتم من أعمال فى فترات زمنية محددة.

البند الخامس:

١ ـ يقوم بالعمل بمكتبات الكليات والمعاهد العالية ومعاهد إعداد الفنيين أمناء فنون من الحاصلين على ليسانس الوثائق والمكتبات أو الحاصلين على مؤهل عال وتدريب فى فن المكتبات من هيئة رسمية معترف بها، ويقوم بمعاونتهم معاونون من الحاصلين على مؤهل متوسط يؤدون الأعمال الإدارية والكتابية التى تسند إليهم.

٢ ـ يتولى رئيس قسم المكتبة بالمعهد مسئولية إدارة المكتبة وتوزيع العمل بين العاملين بها والإشراف على حسن سير العمل بها بما يكفل تحقيق رسالتها.

٣ ـ يتحمل الأمين إذا كان وحده ـ مسئولية المحافظة على العهدة وصيانتها فإذا وجد معه أمناء آخرون أو أحد المساعدين أو المعاونين يكون الجميع متضامنين فى العهدة.

٤ ـ يقوم رئيس قسم المكتبة والأمناء بجميع الأعمال الفنية والإدارية والثقافية المتصلة بأهداف المكتبة، ويعد رئيس المكتبة تقريرا سنوياً عن المكتبة ترسل منه صورة إلى إدارة المكتبات بالإدارة العامة للخدمات التعليمية بعد مناقشته من لجنة المكتبة واعتماده من السيد العميد.

البند السادس:

١ ـ تقوم إدارة المكتبات بالوزارة بالإشراف الفنى على مكتبات الكليات والمعاهد العالية ومعاهد إعداد الفنيين والمعاهد العالية الخاصة التى تشرف عليها الوزارة.

٢ ـ يقوم الموجهون الفنيون العاملون بإدارة المكتبات بزيارة هذه المكتبات لمتابعة

مدى تطبيقها للمبادىء والمستويات المذكورة فى هذه اللائحة، وللمساهمة فى حل المشكلات التى تواجه المكتبات.

٣ ـ تقوم إدارة المكتبات بإعداد حركات التنقلات بين رؤساء المكتبات والأمناء ومعاونيهم طبقاً لاحتياجات المكتبات، كما تقوم بالترشيح والاختيار لتعيين الأمناء ومعاونيهم والإشراف على تدريبهم بمعاونة إدارة التدريب بالوزارة.

٤ ـ تقوم إدارة المكتبات بعمل البحوث الفنية ومتابعة التقدم فى ميدان الخدمة المكتبية بالمعاهد وإرسال قوائم إرشادية بالمراجع والكتب والدوريات التى تقتنى بالمكتبات.

البند السابع:

١ ـ يعتمد وكيل الوزارة المختص الإجراءات المتعلقة بمكتبات الكليات والمعاهد من النواحى الفنية والإدارية.

٢ ـ يختص التفتيش المالى بالوزارة على عهد المكتبات.

الباب الثالث: المبني والاثاث

البند الثامن:

١ ـ يخصص للمكتبة مكان مستقل يسهل الوصول إليه، وافر الضوء، جيد التهوية بعيد عن مصادر الضجة والضوضاء.

٢ ـ مبنى المكتبة ينبغى أن يكون فى تصميمه دقيقاً ومواصفاته والحد الأدنى لمبانى المكتبة لابد أن يوفر قاعة للمطالعة تتسع لحوالى ١٠٪ من طلبه المعهد ومخزنا مناسباً، وحجرة للأعمال الفنية.

البند التاسع: أثاث المكتبة والمجلات من أرفف ودواليب، وأثاث المطالعة من مناضد ومقاعد، وأثاث الفهارس من صناديق ودواليب صاج «شانون» وأثاث المواد السمعية والبصرية يجب أن تتوفر فيه الحداثة، والذوق السليم، دون اسراف أو تبذير.

١١/١١ ـ مشروع مقترح للائحة المكتبات الجامعية

جامعة القاهرة عام ١٩٨٩

جامعة القاهرة

الإدارة العامة للمكتبات الجامعية

الباب الأول

الأهداف والمقتنيات

مادة (١) : تتكون الإدارة العامة للمكتبات الجامعية بجامعة القاهرة من المكتبة المركزية ومكتبات الكليات والمعاهد والمراكز العلمية التى تتبع الجامعة ويجوز لمكتبات الكليات أن تنشىء فروعا لها فى الأقسام المتخصصة عند الحاجة وفى حدود القواعد التى تضعها لجنة المكتبات وتشكل هذه المكتبات وحدات مترابطة ومتكاملة داخل نظام مكتبى واحد.

مادة (٢) : تعمل مكتبات الجامعة على تيسير إفادة أعضاء هيئة التدريس والمدرسين المساعدين والمعيدين وطلاب الدراسات العليا ومرحلة الليسانس والبكالوريوس والعاملين من مقتنياتها ومن الخدمات المكتبية التى تؤديها وتساعد على تقديم البحث العلمى بالجامعة وتتعاون ثقافياً مع الهيئات الجامعية والعلمية ومراكز البحوث داخل الوطن وخارجه.

مادة (٣) : تعد الإدارة العامة للمكتبات الجامعية وحدة من وحدات الجامعة ذات ميزانية فرعية حتى تتمكن من تطوير مقتنياتها وخدماتها بصفة مستمرة والعمل على الإستفادة من تقنيات التكنولوجيا الحديثة.

مادة (٤) : تبنى المكتبة المركزية ومكتبات الكليات والمعاهد والمراكز العلمية التى تتبع الجامعة مجموعاتها من أوعية المعلومات مثل الكتب والمخطوطات والدوريات والرسائل الجامعية والأفلام والشرائح... وغيرها بهدف أداء الخدمات المكتبية للمساعدة فى إجراء البحوث التى يقوم بها أعضاء هيئة التدريس

والطلاب ولخدمة المناهج الدراسية التعليمية بالجامعة، فضلاً عن التبادل الثقافى بمطبوعات الجامعة مع الهيئات الأخرى بالداخل والخارج.

مادة (٥) : تقوم المكتبة المركزية بالتوجيه الفنى وإعداد البرامج التدريبية للعاملين بها وبمكتبات الكليات والمعاهد والمراكز العلمية وكذا طلاب الوثائق والمكتبات بكلية الآداب وذلك بالتنسيق مع المسئولين بقسم الوثائق والمكتبات بكلية الآداب.

مادة (٦) : تجميع الرسائل العلمية المجازة لنيل درجتى الماجستير والدكتوراة لطلاب الدراسات العليا بجامعة القاهرة عن طريق إيداع نسخة منها بالمكتبة المركزية وإعداد قاعدة بيانات مناسبة لإفادة البحث والباحثين منها ونسخة ثانية بمكتبة الدراسات العليا والبحوث بكل كلية ومعهد ومركز علمى. ومكتبات الجامعة فى سبيل تحقيق ذلك تقوم بالأعمال الآتية:

أ - إقتناء الكتب والمراجع والدوريات وغيرها من أوعية المعلومات التى تفيد الباحثين والطلاب.

ب - إعداد الفهارس اللازمة لتيسير الوصول إلى المقتنيات.

جـ - إصدار القوائم الببليوجرافية لما تراه مناسبا من مقتنياتها والكشافات اللازمة.

د - تيسير الإطلاع على مقتنياتها.

هـ - تيسير الحصول على المقالات والبحوث من المراجع والدوريات والكتب وغيرها من مصادر المعرفة عن طريق التصوير.

و - تقديم خدمات الوسائل السمعية والبصرية.

مادة (٧) : العمل على إنشاء شبكة معلومات آلية تربط مكتبات الجامعة فيما بينها للإفادة من مقتنياتها والتعرف على مصادر المعلومات فيها تيسيرا للبحث والباحثين.

مادة (٨) : العمل على إنشاء فهرس موحد لمقتنيات المكتبة المركزية ومكتبات الكليات والمعاهد والمراكز العلمية بالجامعة لتيسير الإفادة من هذه المقتنيات وترشيد سياسة اختيار وشراء الأوعية الجديدة للمعلومات كما ييسر التعاون بين المكتبات فى مجال الإعارة للإستفادة من هذه المقتنيات بصورة أكثر فاعلية.

الباب الثاني

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات الجامعية

مادة (٩) : تتكون الإدارة العامة للمكتبات بالجامعة من:

أ ـ المكتبة المركزية.

ب ـ مكتبات الكليات والمعاهد والمراكز العلمية.

مادة (١٠) : يتولى الإشراف على مكتبات الجامعة مدير عام من ذوى التخصص العالى فى علوم المكتبات والمعلومات أو من الجامعيين ذوى الخبرة فى العمل بالمكتبات الجامعية ويشرف على تخطيط وتنفيذ ومتابعة الأعمال التى تحقق أداء رسالتها بكفاءة ويسر ويختص مدير عام المكتبات الجامعية بما يلى:

أ ـ إعداد مشروع ميزانية قطاع المكتبات والموافقة على الصرف من

الإعتمادات المخصصة فى ميزانية الجامعة فى حدود السلطات المخولة له لشراء أوعية المعلومات للإشتراك فى الدوريات المحلية والأجنبية.

ب ـ التنسيق مع المدير المختص بتزويد المكتبات بأوعية المعلومات المناسبة.

جـ ـ العمل على إمداد المكتبات بالأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير العمل.

د ـ الإهداء من مطبوعات الجامعة للجامعات ومراكز البحوث المحلية والعربية والأجنبية والأفراد البارزين علميا وثقافيا واجتماعيا.

هـ ـ الإشراف فنيا على العاملين بمكتبات الجامعة ومتابعة أعمالهم.

و ـ اعتماد التقارير السنوية الخاصة بالعاملين بالمكتبة المركزية وإعداد التقرير السنوى لأنشطة القطاع وعرضه على المسئولين بالجامعة.

ز ـ الإشراف على اختيار العاملين الجدد من بين المرشحين للتعيين وتوزيعهم على الإدارات ومكتبات الكليات والمعاهد والمراكز العلمية وإبداء الرأى فى نقل أو ندب بعض العاملين من مكتبات الجامعة وإليها.

حـ ـ تمثيل المكتبات الجامعية فى لجنة المكتبات والإجتماعات واللجان داخل الجامعة وخارجها.

ط ـ تنفيذ قرارات مجلس الجامعة والمجالس الفرعية فيما يخص القطاع وكذلك قرارات لجنة المكتبات.

ى ـ عقد الاجتماعات الدورية مع المديرين لمناقشة العمل وتطويره لمسايرة التقنيات الحديثة.

ك ـ النظر فى نتائج جرد المكتبات واعتمادها من السلطات المختصة. والعمل

وترشيح إيفادهم فى بعثات للتخصص فى دراسة شئون المكتبات فى الداخل والخارج.

مادة (١١): يتولى إدارة الإدارات المختلفة بالمكتبة المركزية (التزويد... الفهارس... التوثيق... خدمة القراء... إلخ) مديرون ممن تنطبق عليهم الشروط التى تحددها جداول التوصيف التى يقررها الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة مع إحاطة الجهاز باستمرار بما يلزم إنشاؤه أو تطويره بما يناسب التطورات الحديثة فى مجال إدارة المكتبات الجامعية ويكون مدير الإدارة متخصصا فى علوم المكتبات والمعلومات أو من الجامعيين ذوى الخبرة المناسبة فى العمل بقطاع المكتبات الجامعية.

مادة (١٢): يتولى إدارة مكتبة الكلية أو المعهد أو المركز العلمى مدير إدارة المكتبة من المتخصصين فى علوم المكتبات والمعلومات أو من الجامعيين ذوى الخبرة المناسبة فى العمل بقطاع المكتبات الجامعية.

تنظيم الإشراف الفنى على العاملين بمكتبات الكليات والمعاهد والمراكز عن طريق الإدارة العامة للمكتبات الجامعية وتقديم المشورة والمعونة فى تطوير فهارسها مع كتابة الملاحظات اللازمة عن العاملين إلى عمداء الكليات وتوضع هذه الملاحظات موضع الإعتبار عند إعداد التقارير السنوية عنهم.

الباب الثالث

لجنة المكتبات الجامعية

مادة (١٣): تشكل لجنة المكتبات الجامعية من السادة:

أ ـ السيد أ.د. نائب رئيس الجامعة المختص بقطاع مكتبات الجامعة.

رئيسا

ب ـ السيد أ.د. أمين عام الجامعة.

جـ ـ السيد أ.د. رئيس قسم المكتبات والوثائق بكلية الآداب.

د ـ بعض السادة الأساتذة المفوضين من الكليات لتمثيل المكتبة فى لجنة المكتبات الجامعية.

هـ ـ مدير عام المكتبات الجامعية.

و ـ يعتمد السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس الجامعة تشكيل اللجنة فى بداية كل عام جامعى.

مادة (١٤): تجتمع لجنة المكتبات على الأقل كل عام جامعى أو كلما دعت الضرورة وذلك بناء على دعوة من السيد الأستاذ الدكتور/ رئيس اللجنة.

مادة (١٥) تختص لجنة المكتبات بما يلى:

١ ـ مراجعة مشروع الميزانية السنوية للمكتبات الجامعية قبل عرضه على المسؤلين.

٢ ـ بحث احتياجات المكتبات الجامعية والتنسيق بينها والعمل على تحقيقها.

٣ ـ تطوير الأداء بما يحقق رسالة المكتبات الجامعية ومواكبة تطورات تقنيات التكنولوجياالحديثة.

٤ ـ إقرار السياسة الإدارية والأساليب الفنية للعمل بالمكتبات.

٥ ـ اعتماد نتائج جرد المكتبات والموافقة على خصم العجز فى حدود النسبة المقررة فى اللائحة.

٦ ـ الموافقة على استبعاد الكتب والمطبوعات التى نفدت قيمتها العلمية والتاريخية بعد أخذ رأى الأساتذة المتخصصين.

٧ ـ وضع شروط للإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمكتبات الجامعية.

٨ ـ تقترح لجنة المكتبات لجانا متخصصة لتقدير ثمن اعتبارى للمكتبات الخاصة أو مجموعات الكتب الخاصة المعروضة للبيع للجامعة.

مادة (١٦):

١ـ يشكل مجلس كل كلية أو معهد أو مركز علمى فى بداية كل عام جامعى لجنة المكتبة من بين أعضاء هيئة التدريس ومدير إدارة المكتبة يرأسها السيد أ.د. وكيل الكلية المختص بشئون المكتبات ويكون مفوضا لحضور جلسات لجنة المكتبات الجامعية.

٢ ـ تجتمع لجنة المكتبة بالكلية بدعوة من رئيسها للنظر فى الأمور الآتية:

أ . إقتراح مشروع الميزانية السنوية توطئة لعرضه على مجلس الكلية لإقراره.

ب . توزيع الاعتمادات التى تقرر للمكتبة.

جـ. إقرار مقترحات الأقسام بتزويد مكتبة الكلية أو المعهد أو المركز بالكتب والدوريات وأوعية المعلومات الأخرى مع التنسيق بين مطالب الأقسام المختلفة.

د. الإشراف على حسن سير العمل بالمكتبة والنشر فى كل ما يؤدى إلى تحقيق رسالتها وتطوير ادائها.

هـ . النظر فى نتائج جرد المكتبة وفحص ما يقترح خصمه من المقتنيات فى ضوء قواعد الجرد والخصم التى تحددها اللائحة قبل عرضها على مدير عام المكتبات الجامعية تمهيدا لاعتمادها من الرئيس المختص.

و . النظر فى قبول الهدايا التى تقدم للمكتبة والإهداء من مطبوعات الكلية أو المعهد أو المركز وتنظيم عملية التبادل بالمطبوعات.

الباب الرابع

مقتنيات المكتبات الجامعية وجردها

مادة (١٧) : تتكون مقتنيات مكتبات الجامعة من الكتب والمخطوطات والدوريات والرسائل العلمية المجازة لنيل درجتى الماجستير والدكتوراة وغير ذلك من أوعية المعلومات غير الورقية مثل الأفلام والأسطوانات والشرائح والأشرطة الممغنطة... إلخ، ولا يجوز أن يكون من بين أوعية المعلومات المشتراة أو المهداة أو الواردة عن طريق التبادل ما لا يتفق مع الحقائق العلمية ما يشبع الفساد والإغلال أو ما يزيف الحقائق حول القيم الدينية والسياسية أو الإجتماعية والتاريخية للمجتمع أو لا يتناسب مع المستوى العلمى والثقافى للطلاب، كما لا يجوز أن يكون من بين الكتب المشتراة ما يكون به عيب ظاهر فى الطباعة أو الألوان أو الورق وغيرها من النواحى الفنية أو المادية فى صناعة الكتاب.

مادة (١٨) : تسجل هذه المقتنيات فى سجلات خاصة بقيد الكتب وغيرها مع اتباع التعليمات المالية الخاصة بالإضافة وتحرير الإستمارات المخصصة لذلك.

مادة (١٩) : تعفى مكتبات الجامعة من تحرير محاضر الفحص للكتب والدوريات.

مادة (٢٠): لا تضاف أى مجموعة إلى المكتبة إلا بعد فحصها وموافقة لجنة المكتبات فى حالة المكتبات الخاصة الكبيرة فى الهدايا المحددة فيكتفى بفحص وتقدير المدير المختص كما يجب تقدير ثمن اعتبارى لها يقيد بالسجلات يسترشد به عند فقدها أو تلفها.

مادة (٢١) : لا يجوز أن يضاف إلى رصيد المكتبة المسجل المذكرات الدراسية المؤلفة

والمكتوبة على الآلة الكاتبة ما لم تكن صادره عن دور النشر بحيث تكون مرت بكل الإجراءات التى تتبع بالنسبة للمؤلفات ونظام الإيداع القانونى لمكتبة الدولة.

مادة (٢٢) : يجوز شراء الكتب والدوريات العلمية وغيرها من الأوعية بدون مناقصة فى حدود السلطات طبقاً لما تنص عليه اللوائح المالية بالجامعة.

مادة (٢٣) : تسلم مقتنيات المكتبة المركزية إلى أمناء المخازن ويكونون مسئولين عن هذه المقتنيات بالتضامن فيما بينهم ويشرف عليهم مدير إدارة خدمة القراء الذى يكون مسئولا عن المحافظة عليها وصيانتها وتيسير الإفادة منها فى حدود القواعد التى تنص عليها اللائحة.

مادة (٢٤) : تسلم مقتنيات مكتبة الكلية أو المعهد أو المركز إلى مديرها والعاملين معه ويكونون مسئولين بالتضامن فيما بينهم عن المواد المكتبية المفقودة أو التالفة نتيجة للأهمال وذلك بعد إسقاط النسبة المقررة باللائحة (رقم).

مادة (٢٥) : تجرد مقتنيات المكتبة المركزية للجامعة مرة كل عام خلال شهر يونية ويشكل مدير إدارة خدمة القراء بالمكتبة المركزية لجانا لجرد مقتنياتها يعتمدها من مدير عام المكتبات الجامعية ويكون جرد المخازن جزئياً كل عام حتى يتم جرد المخازن بأكملها مرة كل خمس سنوات أما القاعات ذات الرفوف المفتوحة فيتم جرد محتوياتها سنويا، ويشكل السيد أ.د. عميد الكلية أو المعهد أو المركز لجنة لجرد مكتبتها مرة كل عام.

مادة (٢٦) : تحرر كشوفاً مستقلة لكل من الفاقد والتالف موضحا بها بيانات كاملة عن كل وعاء ويخصم من العهدة أو المقتنيات نسبة ٢٪ من مجموع

المقتنيات محل الجرد ولا يدخل فى هذه النسبة المراجع والمخطوطات والقواميس ودوائر المعارف والموسوعات والأطالس والخرائط والدوريات والكتب النادرة والرسائل العلمية والمسكوكات والنقود والبرديات إن وجدت.

مادة (٢٧) : ترسل أصول وصور محاضر الجرد للإدارة العامة للمكتبات الجامعية للإعتماد وتحفظ إحدى صور المحاضر بها.

مادة (٢٨) : يؤشر فى السجلات أمام المقتنيات التى يعتمد خصمها من العهدة بما يفيد ذلك.

الباب الخامس

نظم الإستفادة من مقتنيات المكتبة

مادة (٢٩) : تحديد مواعيد فتح وإغلاق المكتبات الجامعية صيفا وشتاء بموجب قرار من المختص مع بداية كل عام جامعى.

مادة (٣٠) : تضع لجنة المكتبات الجامعية قواعد تنظم استخدام المقتنيات مع مراعاة تشجيع تداولها داخل أو خارج المكتبة عن طريقه الإعارة أو التصوير أو غيرهما.

مادة (٣١) : السماح بالإعارة من مكتبات جامعة القاهرة إلى الجامعات والهيئات العلمية ومراكز البحوث على أساس المعاملة بالمثل.

مادة (٣٢) : يجوز حجز بعض المقتنيات اللازمة لأغراض دراسية أو اللازمة لبعض البحوث فى القاعات المخصصة لفترات محددة.

مادة (٣٣) : لا يجوز إعارة المقتنيات التالية خارج المكتبة:

١ ـ دوائر المعارف والموسوعات والقواميس وكتب المراجع.

٢ ـ الدوريات العربية والأجنبية.

٣ ـ الرسائل العلمية غير المنشورة.

٤ ـ الكتب النادرة.

٥ ـ المخطوطات والبرديات والمسكوكات.

٦ ـ الكتب ذات النسخة الواحدة (وفى حالات الضرورة القصوى التى يحددها مدير عام المكتبات الجامعية لفترة زمنية محددة وبالضمانات الكافية).

٧ ـ الخرائط والأطالس والكتب السنوية والتقارير ووسائل الإيضاح المختلفة مثل الإحصاءات والرسوم البيانية.

٨ ـ أوعية المعلومات غير الورقية كالأشرطة والشرائح العلمية والميكروفيلم والميكروفيش.

مادة (٢٤) : ١ ـ لا يجوز الإعارة الخارجية للفئات التالية إلا فى حدود أقصاها عدد الكتب المقررة قرين كل فئة:

الفئة	العدد
السادة أعضاء هيئة التدريس	١٠
السادة المدرسون المساعدين والمعيدين	٧
السادة العاملون بالجامعة	٥
السادة طلبة الدراسات العليا	٣
السادة طلبة الليسانس والبكالوريوس	٢

ولمدة لا تتجاوز أسبوعين ويجوز تحديد الإعارة لمدة أخرى إلا إذا طلب الكتاب مستعير آخر.

كما لا يجوز إعارة الكتب خارجيا للطلبة المتسببين ويسمح لهم بالإطلاع داخل المكتبة.

٢ ـ إذا انقضت مدة الإعارة دون أن يعيد المستعير ما بعهدته من مقتنيات من تلقاء نفسه في الموعد المقرر يرسل له إخطار لإعادة الكتب فى خلال سبعة أيام وإلا يعتبر الكتاب مفقودا فإذا كان طالبا يحرم من الإستعارة وينبه على الكلية بعدم تسليمه أوراقه وإعلان نتيجته إلا بعد رد ما بعهدته أو تسديد ثمنها حسب مقتضيات اللائحة وفى هذه الحالة يخلى طرفه من المكتب وتخطر الكلية بذلك.

أما إذا كان عضوا بهيئة التدريس أو من العاملين فيخطر السيد أ.د.عميد الكلية أو السيد أ.د. أمين الجامعة ليصدر القرارات اللازمة لخصم ثمن الكتاب من مرتبه، كما لا يجوز إخلاء طرفه للإعارة أو مرافقة الزوج أو الزوجة أو إنهاء الخدمة فى صورها المختلفة (الاستقالة... الإحالة إلى المعاش... إلخ) إلا بعد الحصول على ما يفيد إخلاء طرفهم من المكتبة المركزية وكافة مكتبات الجامعة.

٣ ـ يرد المستعير ما استعاره من كتب بالحالة التى تسلمها عليها من المكتبة وهو ملزم بتعويض ما أتلفه أو ما فقد منه وذلك بإحضار نسخة بديلة من نفس الطبعة أو طبعة أحدث لا تقل عنها قيمة أو يسدد ضعف ثمنها فى وقت التسديد مضافاً إليها ١٠ ٪ مصاريف إدارية وتجليد وإذا كان الكتاب المفقود من الكتب المهداة فيقوم المدير المختص بتقدير ثمنه إذا لم يكن

مقررا وإذا تعذر عليه ذلك تقوم لجنة المكتبات الجامعية بالتقدير ويقوم المستعير بالتسديد بالإضافة إلى ١٠ ٪ مصاريف إدارية وتجليد وذلك إذا لم يتيسر وجوده بالسوق وإذا كان الكتاب جزءا من مجموعة فيدفع ثمن المجموعة بأكملها مضافا إليها ١٠ ٪ مصاريف إدارية وتجليد.

٤ ـ بعد تسديد ثمن الكتاب التالف أو المفقود يقوم مدير إدارة التزويد بتسجيل ما يفيد مبرر الخصم فى خانة الملاحظات بسجلات الرصيد وتضاف المبالغ المسددة للأرصدة المخصصة للمكتبة.

٥ ـ للمكتبة حق حرمان من يخالف تعليماتها أو نظامها أو تقاليدها من الانتفاع من خدماتها.

٦ ـ على جميع طلاب مرحلة الليسانس والبكالوريوس رد ما بعهدتهم من مقتنيات قبل نهاية العام الجامعى (أغسطس) بأسبوعين على الأقل.

المـراجع

أولا ـ المراجع العربية:

١ ـ إبراهيم عباس نتو (١٩٨٠) المفاهيم الأساسية فى علم الإدارة/ إبراهيم عباس نتو، هزى هـ ـ البرز. ـ نيويورك: جرن وايلى وأولاده، ١٩٨٠ .

٢ ـ إبراهيم الغمرى، (١٩٧٨) الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والمباريات التدريبية/ إبراهيم الغمرى. ـ الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، (١٩٧٨). ٦٤٠ ص

٣ ـ أثرتون، بولين (١٩٨٢) . ـ مراكز المعلومات: تنظيمها وإدارتها وخدماتها/ ترجمة حشمت قاسم. ـ القاهرة: مكتبة غريب. ٤٩٥ص.

٤ ـ أحمد بدر، ١٩٧٨ . المكتبات الجامعية: دراسات فى المكتبات الأكاديمية / أحمد بدر، محمد فتحى عبد الهادى. والقاهرة: مكتبة غريب، ١٩٧٨. ٢٨٧ص.

٥ ـ إسماعيل محمد السيد، (١٩٨٥) نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية. ـ الإسكندرسة: المكتب العربى الحديث. ٢٧١ ص.

٦ ـ بولين، أثرتون، (١٩٨٢) مراكز المعلومات تنظيمها وإدارتها وخدماتها/ تأليف بولين أثرتون، ترجمة حشمت قاسم ـ القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٢. ٤٩٥ص.

٧ ـ تشريعات عام (١٩٧٨) سكرتير التحرير عصمت الهوارى. ـ د.م: د.ن (القاهرة: دار الطباعة الحديثة)، ١٩٧٩.

٨ ـ جميل أحمد توفيق، (١٩٧٠). ـ مذكرات فى الإدارة المالية. ـ الإسكندرية: دار الجامعات المصرية ١٩٧٠. ٥٠٢ ص.

٩ ـ حامد أحمد رمضان بدر (١٩٨٢). ـ إدارة المنظمات : اتجاه شرطى. ـ الكويت: دار القلم، ١٩٨٢. ٣٨٠ص.

١٠ ـ حنفى محمود سليمان، (١٩٨٠). ـ الإدارة: منهج شامل. ـ الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠. ٦٦٣ص.

١١ ـ خليل محمد حسن الشماع، (١٩٧٥). ـ الإدارة المالية. ـ ط ٢. بغداد: جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩٧٥. ٤٧٨ص.

١٢ ـ دلال صادق بطرس (١٩٨٣). ـ بحوث العمليات فى المحاسبة. ـ (القاهرة: مطبعة السلام)، ١٩٨٣. ٤٧٢ص.

١٣ ـ زكى محمود هاشم (١٩٧٩). ـ الإدارة العلمية. ـ الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٩. ٣٨٣ص.

١٤ ـ سونيا محمد البكرى (١٩٨٥). ـ نظم المعلومات الإدارية. ـ الإسكندرية: المكتب العربى الحديث ٢٩٧ص

١٥ ـ سيد محمود الهوارى (١٩٧٠). ـ الإدارة: الأصول والأسس العلمية. ـ ط٤/. ـ القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٠. ٧٣٥ص

١٦ ـ سيد الهوارى (١٩٨٠). ـ التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم. ـ القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠. ٤٤٨ص.

١٧ ـ شفيق أمين عيسى (١٩٧٠). ـ مبادىء محاسبة التكاليف/ القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٠، ٢مج.

١٨ ـ شوقى حسين عبد الله (١٩٧٨). ـ أصول الإدارة. ـ القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨. ٥٠٣ص

١٩ ـ شوقى سالم (١٩٨٥). ـ نظم المعلومات والحاسب الإلكترونى: مبادىء تحليل النظم، تصمم النظم، تنفيذ النظم، قياس الأداء. ـ الكويت: جامعة الكويت، ١٩٨٥. ٣٤٥ص

٢٠ ـ شوقى سالم (١٩٨٧). ـ أساليب تحليل وتصميم وتقييم نظم المعلومات الآلية. ـ الكويت: المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليج، ١٩٨٧. ١٠ص.

٢١ ـ طاهر مرسى عطية (١٩٩١). ـ أساسيات التسويق. ـ القاهرة دار النهضة العربية، ٣٣٨ص.

٢٢ ـ طلعت أسعد عبد الحميد (١٩٩٢). ـ التسويق: مدخل تطبيقى. ـ القاهرة: مكتبة عين شمس. ٤٥١ص

٢٣ ـ عادل حسن (١٩٧٨). ـ إدارة الأفراد. ـ الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٨ ٣٩٤ص

٢٤ ـ عبيد محمد عنان (١٩٩١). ـ مقدمة فى التسويق المعاصر/ عبيد محمد عنان، أحمد محمد عبد الله. ـ القاهرة: عبيد. ٣٤٩ص.

٢٥ ـ على السلمى (١٩٧٠). ـ الإدارة العلمية. ـ القاهرة: دار المعارف، ١٩٧٠. ٥١١ص

٢٦ ـ على السلمى، (١٩٧٠). ـ تحليل النظم السلوكية. ـ القاهرة: مكتبة غريب، (١٩٧٠) ٢٦٢ص.

٢٧ ـ على السلمى (١٩٨٣). ـ إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. ـ القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٨٣ . ٤٩٤ص.

٢٨ ـ على عبد المجيد عبده (١٩٧٧). ـ الأصول العلمية للتسويق. ـ ط ٨. ـ القاهرة: دار النهضة العربية. ٥٣٣ص.

٢٩ ـ عمر حسنين (١٩٧٧). ـ المحاسبة الحكومية والقومية. ـ الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٧ . ٤٨٣ص.

٣٠ ـ عوض منصور. (١٩٨٦) محمد أبو النور. مقدمة فى تحليل نظم المعلومات بإستخدام الكمبيوتر= Introduction in Computer-BasedSystem Analysis • ـ الأردن: شركة مركز الكتاب الأردنى، ١٩٨٦ . ٢٣٢ص.

٣١ ـ فريد راغب النجار، ١٩٧٧ النظم والعمليات الإدارية والتنظيمية. ـ ط٣. ـ الكويت: وكالة بيع المطبوعات، ١٩٧٧ .

٣٢ ـ فؤاد أحمد فرسونى (١٩٨٦) المكتبة كمنظمة مفتوحة: نحو تطبيق لمفهوم النظام المفتوح فى إدارة المكتبة. ـ مكتبة الإدارة، مج ١٣ ، ع٣، مايو يونيه ١٩٨٦ . ص٥٩ ـ ص٨١

٣٣ ـ كجيل صامو يلسون وآخرون (١٩٨٦). ـ نظم وشبكات المعلومات: السمات العامة لتصميم تخطيط النظم الإعلامية للمديرين ومتخذى القرار ومحللى النظم/ ترجمة شوقى سالم ط ٢ ـ الكويت: دار البحوث العلمية، ١٩٨٦ .

٣٤ ـ كمال حمدى أبو الخير (١٩٧٥). ـ أصول الإدارة العلمية. ـ القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٥ . ٦٥٥ص.

٣٥ ـ كمال حمدى أبو الخير (١٩٨٨). ـ العملية الإدارية والتطبيق الإدارى. ـ القاهرة: مكتبة عين شمس. ٥٧٥ص.

٣٦ ـ كوربين، جون ١٩٨٥ تصميم نظم المكتبات المبنية على الحاسب الإلكترونى/ ترجمة محمد أمان. ـ الكويت: جامعة الكويت.

٣٧ ـ لانكستر، ولفرد (١٩٨٢). ـ نظم استرجاع المعلومات/ ترجمة حشمت قاسم. ـ القاهرة: مكتبة غريب. ٥١٢ص.

٣٨ ـ محمد أحمد خليل (١٩٧١) . ـ محاسبة التكاليف فى المجال الإدارى. ـ بيروت: دار النهضه العربية، ١٩٧١. ٢ مج.

٣٩ ـ محمد السعيد خشبة. (١٩٨٧) نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا. ـ القاهرة: جامعة الأزهر، ١٩٨٧.

٤٠ ـ محمد محمد أبو النور ١٩٧٩ أسلوب النظم كمدخل إستراتيجى لدراسة المعلومات. ـ ع٣، يونية ١٩٧٩، المجلة العربية للمعلومات.

٤١ ـ محمد محمد الهادى (١٩٨٢). ـ الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ـ الرياض: دار المريخ، ١٩٨٢. ٣٨٦ص.

٤٢ ـ محمد محمد الهادى (١٩٨٩). ـ نظم المعلومات فى المنظمات المعاصرة. ـ القاهرة: دار الشروق، ٤٤٢ص.

٤٣ ـ محمد محمد الهادى (١٩٩٠). ـ الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ـ ط٢، منقحة ومزيدة. ـ القاهرة: المكتبة الاكاديمية، ٤٥٣ ص.

٤٤ ـ محمد يونس خان (١٩٨٦). ـ الإدارة المالية/ محمد يونس خان، هشام صالح غرايبه. ـ نيويورك: جون وايلى وأولادة، ١٩٨٦.

٤٥ ـ مصر (١٩٧٩). ـ معايير ترتيب الوظائف للعاملين المدنيين بالدولة. ـ القاهرة: الهيئة العامه لشئون المطابع الأميرية، ١٩٧٩.

٤٦ ـ القانون رقم ١١٥ لسنة ١٩٨٣ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة. ـ القاهرة الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٤.

٤٧ ـ منصور أحمد (١٩٧٥). ـ القوى العاملة: تخطيط وظائفها وتقويم أدائها. ـ الكويت: وكالة المطبوعات ، ١٩٧٥ ٢٣٩ص.

٤٨ ـ المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (١٩٨٩). ـ المعجم العربى الأساسى للناطقين بالعربية ومتعلميها/ تأليف وإعداد جماعة من كبار اللغويين العرب. ـ (د.م): المنظمة، ١٣٤٧ص.

ثانيا : المراجع الأجنبية :

1- Arms, W. Y. (1974) Operational research in libraries In: studies in library management, volume two / edited by Gileon Holroyd - London: Clive Bingley, 1974.

2- Bingham, John E. (1980) A handbook of Systems Analysis - N. Y.: John Wiley & Sons Inc., 1980

3- Bryson, Jo. (1990). - Effective library and information centre management - Hants, England: Gower Publishing Co.409 P.

4- Butler, Munch J. (1988). College Library Friends Group in New York, New Jersey and Connecticut - **College and Research Libraries,** Vol. 49, No. 5. PP. 442-447.

5- Cascio, Wayne F. (1982) Costing Human resources: The Financial impact of behavior on organizations - Boston: Kent publishing Co., 1982.

6- Cosorso, Tracy M. (1987).- Targeting your Market, In: **Conference on fee-based research in college and University libraries.** - 2nd. ed. - Michigan: University of Michigan. 82 P.

7- Chapman, Edward C1970) Library Systems analysis guidelines - N. Y.: John Wiley.

8- Checkland, **P. B.** (1981) **Science** and the Systems moveent In: Systems Behaviour - Open Systems Group. PP. 26 - 43.

9- Christou, C. (1988). - Marketing the information Center: Ablueprint for Action.- **Wilson Library Bulletin,** Vol. 62, No. 8. PP. 35 - 37.

10- Cloke, J. (1974) Some Management techniques in a london library In: studies in library management, volume two/edited by Gileon Holrayd.- London : clive Bingley, 1974.

11- Condous, C. (1983). - Non - profit Marketing: Libraries' Future.- **Aslib Proceedings,** Vol;. 35, No. 10, PP. 407-417.

12- Cummings, Martin M. (1986) The economics of research libraries - Washington, D. C.: Council on Library Resources, Inc., 1986.

13- Evans, G. Edward (1976) Management Technigues for Librarians. - N. Y.: Academic Press, 1976. 276 P.

14- Ford, Sylverna (1988). - The library newsletter: Is it for you?. - **College & Research libraries News** November. PP. 678 - 682.

15- Foskett, D. J. (1974) General Systems theory and the organisation of libraries In: Studies in library Management, Volume Two/edited by Gileon Holroyd. - London: Clive Bingley, 1974.

16- Gilchrist, Alan (1974) Consultancy, Systems engineering, and Libraries In: Studies in Library management, Volume two/ edited by Gileon Holroyd. - London: Clive Bingley, 1974

17- Goodman, A. F., L. Gainer, and C. O. Beum. (19680).- Complete System Analysis: Quantitative System Analysis, Computer Simulation, and System optimization. - California: McDonvell Douglas Astronautics Company, (1968)

(Douglas Report No. 4431).

18- Gough, Chet (1978) Systems Analysis in libraries: aquestion and answer approach/ chet Gough, Taverekere Srikantaiah.- London: Clive Bingley, 1978. 158 P.

19- Gratton, Peter, (1987) Management information needs: the public library, In, Management Information Systems in libraries and information Servies/ Colin Harris. - London: Taylor Graham, 1987 PP. 42 - 49.

20- Greenley, G. E. (1987).- Strategic Management. - Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.

21- Haeuser, M. (1988).- Promoting Innovative Management. - **College and Research Libraries News,** Vol. 49, No. 7. PP. 419 - 422.

22- Haeuser, Michael and Olivier, Evelyn Riche (1989) Effective public relations programs benefit academic Libraries. - **College & Research libraries News,** June. PP. 490 - 493.

23- Hamilton, F. (1990).- Infopromation: Publicity and Marketing Ideas for the Information Profession. - Aldershot: Gower.

24- Harrison, K. C. (1982). - Public relations for librarians.- 2nd. ed. .- Hampshire, England: Gower Publishing Co. 124 P.

25- Jenkins, Gwilyn M. (1981) The Systems approach, In Systems Behaviour/ Open Systems Group PP. 142 - 168.

26- Johnson, Richard A. (1988). - The theory and management of systems. - N. Y.: Mc-grow - Hill Book Co.

27- Jones, Gette L. (1983).- How to market professional design services. - N. Y.: McGrow - Hill book Co.

28- Kast, F. E. (1981) J. E Rosenzweig .-The modern view: a systems approach In: systems Behaviour/ open Systems Group. PP. 44- 58.

29- Kaupins, Gundars E. (1989) Lies, Damn Lies, and Job Evaluations. - **Personnel**, November, 1989. PP. 62 - 65.

30- Koontz, Harold. (1986) Essentials of management/ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Heinz weihrich. - 4th. ed. - N. Y.: McGrow - Hill book Co., 1986. 564 P.

31- Kotler, Philip (1975).- Marketing for Nonprofit organizations. - Englewood Cliffs, N. J.: Prentice - Hall.

32- Kotler, P.; Fitz Roy, P; Shaw, R. (1980).- Australian Marketing Management. - Sydney: Prentice Hall.

33- Kotler, Philip (1984). - Marketing Management: Analysis, Planning and Control. - 5th. ed. .- New Jersey: Prentice - Hall.

34- Lancaster, F. W. (1977).The measurement and evaluation of library services.- N. Y.: Information resources Press, 1977.

35- Leisner, T. (1986).- Mission Statements and the Marketing Mix. - **Public Libraries**, Vol. 25, No. 3. PP. 86 - 87.

36- Marketing the library and information Service. - **Library Management**, Vol. 8, No. 3. PP. 8 - 10.

37- Measuring the Value and Marketing the Services: An approach to library benefit. - **Library Management**, Vol. 8, No. 5. PP. 9 - 16.

38- Molyneux, Robert E. (1986) Staffing Patterns and library Growth at ARL libraries, 1962/63 to 1983/84.- the **Journal, of Academic Librarianship.** Vol. 12, no. 5, P. 292-97.

39- Nordbotten, Joan C. (1985) The analysis and Design of Computer - Based information Systems. - Boston: Houghton Mifflin Co., 1985. 399 P.

40- Norton, A. (1984). - Library Public Relations: New opportunitics. in a growing field. - **Library Trends**, Vol. 32, No. 3. PP. 291 - 302.

41- Olivier, Evelyn Riche and Haeuser, Michael (1990). - Academic library Celebrations net public relations awards. - **College & Research libraries News**, Va. 51, No. 8, September. PP. 740 - 743.

42- Open Systems Group. (1981) Systems Behaviour. - 3rd. ed. - London: Harper & Row, Publishers, 1981.

43- Pierre, Paul L. (1969) Systems Study as Related to Library Operations: Analysis, Evaluation, and Design. PP. 13 - 29.

44- Prentice, Ann E. (1983) Financial Planning For libraries. - London: The Scarecrow Press, Inc. 222 P.

45- Quade, E. S. and W. I. Boucher. (1989) Systems Analysis and Policy Planning. - American Elsevier Publishing Copman, Inc. New York, 1968 P. 2.

46- Rice, James (1984) Introduction to Library automation.- Colorado: Libraries Unlimited. Inc. 1984. 209 P.

47- Riggs, Donald E. and Sabine, Gordon A. (1988). - Libraries in the 90s: what the leaders expect. - Phoenix: Oryx Press.

48- Robert Taylor and Caroline Hieber (1965) Manual for the Analysis of libarary Systems. - Bethlehem, pa: Lehigh University, 1965.

49- Robert W. Burns (1971) A generalized Methodology for library Systems Analysis. - College and Research Libraries 32 (July 1971) PP. 300 - 301.

50- Robinson, F. (1970) Systems analysis in libraries/ F. Robinson, et. al. - England: Oriel Press Ltd., 1970. 55P. - (Symplegades; 2).

51- Rowley, Jennifer E. (1985) Computers for Libraries - 2nd. ed. - London: Clive Bingley, 1985.

52- Rowley, Jennifer E. (1988) The Basics of Information Technology. - London: Clive Bingley, 1988.

53- Scott, B. (1988). - Bublicising the Public Library: the American way. - **Australian library Journal,** Vol. 37, No. 2. PP. 131 - 141.

54- Seddon, Sandra (1990). - Marketing Library and Information Services. - **Library Management,** Vol. 11, No. 6 PP. 35 - 39.

55- Semprevivo, Philip C. (1982) Systems Analysis; Definition, Process, and Design. - Chicago: Science Research Associates, 1982. 446 P.

56- Silver, Gerald A. (1989) Systems analysis and design/ by Gerald A. Silber and MyrnaL. Siwer. - N. Y.: Addison - wesley Publishing Co., 1989.

57- Smith, David. (1980) Systems thinking in Library and information management.- N. Y.: K. G. saur, 1980. 142 P.

58- Some Promotional Methods. - **Library Management,** vol. 8, No. 3. PP. 27 - 41.

59- Teuton, Luella Bosman (1989). - Merchandising Library Services.- **College & Research libraries News,** March. PP. 208 - 209.

60- Teuton, Luella Bosman (1990). - Marketing the College library.- **College & Research libraries News.** - Vol. 51, No. 11, December. PP. 1073 - 1074.

61- Weingand, Darlene E. (1987).- Marketing/ Planning library and Information Services. - Littieton, Colorado: libraries Unlimited. 152 P.

62- Wilson, Brian. (1984) Systems: Concepts, Methodologies, and Applations.- Chichester: John Wiley & Sons, 1984. 339 P.

63- Wood, D. (1984). - Improving your Image: How to promote a library or Information Service.- **Aslib Proceedings,** Vol. 36, No. 10. PP. 401 - 408.

64- Wood, Elizabeth J. (1988). - Strategic Marketing for libraries: A handbook. - N. Y.: Greenwood Press. 214 P.

قائمة بالجداول

قائمة بالأشكال

قائمة بدراسات الحالة

معجم المصطلحات المتخصصة فى إدارة المكتبات
معجم ثنائى اللغة

الحاجة والهدف :

يفتقر مجال إدارة المكتبات إلى معجم يحصر ويعرف بالمصطلحات شائعة الإستخدام سواء فى الإنتاج الفكرى المنشور أو على مستوى الأفراد العاملين فى حقل المكتبات ومراكز المعلومات. ومن هذا المنطلق كان التفكير والعزم على إعداد هذا المعجم الذى يعتبره المؤلف بمثابة لبنة أولى يمكن أن يضيف إليها كل من يطمح نحو إعداد معجم أكثر شمولية. حيث يهدف هذا المعجم إلى حصر معظم المصطلحات المتخصصه الواردة فى النص الرئيسى للكتاب والتعريف بها.

المجال وأبعاده :

ان المصطلحات الواردة فى المعجم تدور فى فلك فصول الكتاب الرئيسى والتى تناولت الموضوعات التالية: النظرية العامة للنظم وتحليل النظم وإتجاه النظم لدراسة وتحليل النظم الإدارية ومفهوم الإدارة ومدارسها المختلفة ووظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجية ورقابة وتنسيق، هذا بالإضافة إلى المصطلحات المتعلقة بالإدارة المالية وحساب التكاليف وتسويق خدمات المكتبات والمعلومات ونظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرارات. وقد استخدمت اللغة العربية لكتابة المصطلح مع تعريف مبسط لمجاله. وقد أضيف المصطلح المقابل باللغة الانجليزية أمام المصطلحات العربية.

الوصف :

ألحق بكل مصطلح من المصطلحات الواردة بالمعجم فقرة توضيحيه للمعالم الرئيسية للمصطلح مع تحديد رقم أو أرقام الصفحات التى ورد بها المصطلح داخل النص الرئيسى للكتاب بحيث يمكن للقارىء الرجوع إلى تلك الصفحات فى حالة الحاجة إلى المزيد من المعلومات عن المصطلح. وبالإضافة إلى تلك الفقرات الوصفية للمصطلح والتى قدمت باللغة العربية أيضاً، نجد المقابل الإنجليزى للمصطلح.

التنظيم :

ينقسم المعجم إلى قسمين رئيسيين هما :

(أ) الجسم الرئيسى للمعجم.

(ب) كشاف بالمصطلحات الإنجليزية.

أولاً : الجسم الرئيسي للمعجم :

رتبت المصطلحات باللغة العربية ترتيباً هجائياً من الألف حتى الياء، مع إضافة رقم مسلسل أمام كل مصطلح من تلك المصطلحات ليكون أداة للربط بين كشاف المصطلحات الإنجليزية والجسم الرئيسى للمعجم. وتجدر الإشارة إلى أنه فى حالة وجود مصطلحات مترادفة فقد تم استخدام الإحالة «انظر» للإحالة من الشكل أو المصطلح غير المستخدم إلى المصطلح المستخدم.

ثانياً : كشاف المصطلحات الإنجليزية :

رتبت المصطلحات باللغة الإنجليزية ترتيباً هجائياً من حرف A حتى حرف z ويرد أمام كل مصطلح الرقم المسلسل الخاص بالمصطلح العربى المقابل لذلك المصطلح الإنجليزى والمستخدم فى الجسم الرئيسى للمعجم.

ونحن بذلك نكون قد قدمنا نمطين للبحث يرتبطان بلغة المصطلح.

(أ)

الجسم الرئيسى للمعجم

1. أبحاث السوق **Market researches**

النشاط الذى يهتم بتجميع وتسجيل والتحليل المنسق لبيانات السوق لتقييم رد فعل المستهلك بالنسبة لمنتجات وخدمات محددة كوسيلة لتحديد الاحتياجات، وبالتالى يصبح من الممكن استخدام الموارد الاستخدام الأكثر كفاءة للوصول إلى أهداف الأعمال. ص٣٥٧

2. ابراهام ماسلو **Maslow, A.H.**

انظر

الترتيب الطبقى للإحتياجات (ماسلو)

3.إتجاه النظم **Systems approach**

هو طريقة للنظر فى مشكلة ما، وهو أحد ثمار تفكير النظم وهناك خمسة إعتبارات تشكل فى مجملها ما يسمى باتجاه النظم هى: أهداف النظام الكلى والبيئة وموارد النظام ومكونات النظام وأهدافه وإدارة النظام. ص٤٢

4. اتخاذ القرار **Decision Making**

عملية تحويل المعلومات إلى تصرف. ص٣٨٢

5. اتخاذ القرار **Communication**

عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر بهدف التأثير على سلوك الثانى وعليه، فالاتصالات عملية مستمرة تنطوى على الأقل على مرسل ومرسل إليه. وللتأكيد من استقبال المرسل إليه وفهمه لهذه المعلومات لابد من فحص

المعلومات التى ترتد مرة ثانية من المرسل إليه إلى المرسل معبرة بذلك عن مدى فهم الأول للمعلومات المرسله إليه من الثانى. ص ٢٣٣

6. الاجتماع — Meeting

هو عملية اتصال تربط بين مجموعة من الأفراد لهم اهتمامات مشتركة وذلك لإنجاز هدف ما أو غرض محدد. كما يجب أن تتم الاجتماعات بشكل دورى لتقديم المعلومات أو للحصول على التغذية المرتدة ويتم تنظيمها بشكل فعال وكفء لكى ينتج عنه تفكير مبدع وتعاون وقنوات اتصال تؤدى فى النهاية إلى اتخاذ قرار سليم لحل المشاكل. ص٢٤٠

7. الاختبارات النفسيه — Psychological tests

وهى مرحلة من مرحلة التوظيف. حيث يعتمد الاختبار النفسى على قياس عينة ممثلة للسلوك الإنسانى الذى يراد قياسه ومن أنواع هذه الاختبارات ما يلى:

اختبارات الذكاء ـ اختبارات الكفاية ـ اختبارات الشخصية ـ اختبارات الميول. ص١٩٣

8. الإدارة : — Management

ـ تجميع عوامل الإنتاج المختلفة والتأليف بينها لاستغلالها بأكبر كفاية. ص٩

ـ هى إنجاز الأعمال بواسطة الأفراد. ص٩

9. الإدارة بالأهداف : — Management by objectives

هى نمط من انماط الإدارة يركز على الأهداف الموضوعية للمكتبة أو لمركز المعلومات. حيث يتم تحديد هدف عام للمكتبة وأهداف فرعية لكل وحدة أو إدارة فرعية تابعة للمكتبة. ص١٠

10. **الإدارة البيروقراطية :** **Bureaucratic Management**

هى نمط من أنماط الإدارة يركز على عنصر التنظيم وتحديد الهياكل التنظيميه ووضع اللوائح التفصيليه وتحديد العلاقات المنتظمة الرسمية والسلطات والمسؤليات ومحاسبة الأفراد على مدى التزامهم باللوائح. ص١١

11. **الإدارة العلمية :** **Scientific Management**

هى نمط من أنماط الإدارة يركز على التخطيط أى وضع سياسات وتحديد نظم العمل وإجراءاته وإعداد الموازنات والبرامج التفصيلية للعمل والاهتمام بالرقابة للتحقق من أن التنسيق يسير طبقاً للخطة الموضوعة لكشف مواطن الضعف وتصحيحها وقد وضع أسس هذا المنهج فريدريك تايلور، وهنرى فايول وأتباعهم من مدرسة الإدارة العلمية. ص١١

12. **الإدارة المالية:** **Financial Management**

يمكن حصر مجموعة الوظائف الرئيسية للإدارة المالية فيما يلى: التخطيط المالى والرقابة ثم الحصول على الأموال، وأخيراً إستثمار الأموال. ص٢٦٦

13. **إذن التعيين :** **Employment requisition**

يقوم بتحريره مدير الإدارة الذى يرغب فى تعيين عدد معين من الأفراد لملء وظائف معينة شاغرة لديه. ويبين هذا الإذن عدد الأفراد المطلوبين ونوع الوظائف المطلوبة ودرجاتها، كما يبين بالإذن التاريخ الذى ينبغى أن يصل الأفراد الجدد فيه. ص١٩٣

14. **الاستراتيجية :** **Strategy**

هى براعة فى التخطيط أو الخطة الشاملة فى ميدان ما. فهى خطة صممت لتحقيق الأهداف طويلة الأجل التى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. ص٣٦١

15. **الاستراتيجيه التسويقيه :** **Marketing Strategy**

تعنى الخطة الطويلة الأجل التى ترشد وتوجه المجهودات التسويقية ورجال التسويق عن طريق تحقيق التوازن بين المزيج التسويقى والمتغيرات البيئية المختلفة التى تؤثر فى القرار التسويقى. ص٣٦١

16. **أسلوب :** **Hierarchy Plus Input - Process - Output technique HIPO**
Hierarchical Input Processing Output

يستخدم هذا الاسلوب بغرض توثيق نظم كائنة بالفعل، ولتنظيم المتطلبات والحاجة لنظم جديدة ولتصيميم نظم وبرامج جديدة وأيضاً لتدعيم ومساعدة برامج التدريب والتشغيل ويشمل أسلوب HIPOعلى نمطين مختلفين للخرائط هما:

١ ـ رسم تخطيطى مرئى لقائمة المحتوياتVTOC

٢ ـ رسم تخطيطى لمدخلات ـ تجهيز أو معالجة ـ مخرجات IPO ص ١٢٦

17. **أسلوب الإجراءات المكتوبة :** **Written Procedures**

ويستخدم هذا الاسلوب كبديل لطرق أو أساليب الخرائط، حيث يستخدم محلل النظم الإجراءات المكتوبة فى تحليل المشاكل أو القضايا المتعلقة بالنظم.ص ١٢٧

18. **أسلوب ديلفى :** **Delphi Technique**

وهو أسلوب يعتمد على تجميع توقعات الخبراء بشأن التطورات المستقبلة فى مجال معين. ويتم جدولة تلك التوقعات وتحريرها فى صورة مترابطة ومتكاملة لما يمكن أن يحدث فى المستقبل. ويتم جمع تلك الإجابات بإستخدام إستبيان يوزع على الخبراء بشرط عدم معرفة كل خبير بباقى الخبراء المشتركين فى الاجابة. ثم يوزع إستبيان آخر بعد فترة من الزمن ويتم مقارنة إجاباتهم على الإستبيان الأول بإجابات الإستبيان الثانى حتى يتم تقديم صورة متكاملة للتوقعات المستقبلية وذلك تجنباً لأى تعديل يمكن أن يطرأ على تقديراتهم الأولى. ص١٢٦

19. أسلوب المحاكاة : Simulation Techniques

وهو أحد أساليب بحوث العمليات، وهو يستخدم نتائج البرمجة الخطية والديناميكية للإختبار مع حالات مختلفة للتشغيل، حيث تصف التعبيرات الرياضية المشتقة من تحليل البرمجة الخطية والديناميكية حالة التشغيل كما هى فى الواقع تقريباً. ويساعد الحاسب الآلى على تشغيل وإعادة تشغيل تلك المعادلات مع تركيبات مختلفة للمدخلات مما يؤدى الى التوصل الى النتائج المتوقعة عن تلك الحالات. ص ١٢٧

20. الأضابير : Bundles

هى بمثابة ملفات لحفظ مستندات القيد بالدفاتر وجميع مرفقاتها، فتخصص إضبارة مستقلة لمستندات الخصم عن كل بند من بنود الميزانية، كما تخصص إضبارة مستقلة لكل حساب من حسابات التسوية. وبجانب استخدام الإضبارة في حفظ المستندات فهى تؤدى وظيفة رقابية حيث يوجد جدول مطبوع على كل إضبارة يحتوى على خانات للبنود وغيرها من الحسابات تملأ من واقع المستندات نفسها. ص ٢٧٤

21. الإنتاج : Production

يشير عادة الى الجانب الكمى للسلع أو الخدمات المقدمة. ومن ثم فهو يتضمن متغيراً واحداً هو المخرجات Out Put ص ٣١٦

22. الإنتاجية : Productivity

تتضمن متغيرين على الأقل هما المدخلات والمخرجات ويعبر عنهما بالمعادلة التالية: الانتاجية = $\frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$. ويقاس نجاح الإنتاجية أو نموها بكفاية المدخلات أو المخرجات التى تعبر عن الكم والكيف معاً. ص ٣١٦

23. الأهداف : Objectives

هى الغايات المطلوب الوصول إليها، وهى نقطة الانطلاق فى التخطيط. وتوجد مجموعة من الشروط الواجب توافرها فى الأهداف هى: الوضوح والصراحة وأن تكون عملية (أى يمكن الوصول إليها) وعدم تعارضها مع القيم الأخلاقية السائدة فى المجتمع ولا تتنافى مع الأهداف القومية، ويسهل قياسها. ص ١٤٥

24. أهداف الإدارت :

أنظر

الأهداف التشغيلية

25. الأهداف الأساسية :

أنظر

الأهداف العليا

26. الأهداف التشغيلية : Operation Or Departmental Objectives

وهى تلك الأهداف الموضوعة على مستوى إدارات المؤسسة. ص ١٤٥

27. الأهداف العليا: Basic Objectives

هى تلك الأهداف الموضوعة على مستوى النظام ككل. ص ١٤٥

28. بحوث العمليات Operations Research

وهى أحد التطبيقات العملية لمفاهيم النظم، فهى تطبيق للنماذج الرياضية التى تسمح بالمقارنات للطرق البديلة وتحديد الاتجاه الذى سيوصلنا الى أفضل النتائج. والهدف من بحوث العمليات هو مساعدة المنفذ فى إتخاذ القرار. ص ٤٩

29. بحوث العمليات فى الادارة

أنظر

مدرسة بحوث العمليات

30. **البرمجة الخطية والحركية : Linear And Dynamic Programming**

وهى تستخدم لتوضيح العمليات والعلاقات المركبة والمتبادلة فيما بينها. وتستخدم بصفة خاصة فى الحالات التى تتسم بالتزايد والنمو السريع ص ١٢٧

31. **برنامج إستعراض وتحليل الإدارة: M . R . A. P**

صُمم هذا البرنامج للإستخدام فى مكتبات البحث الكبيرة فى الولايات المتحدة الأمريكية لمواجهة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية والخارجية خلال السبعينات. وتركز هذه الطريقة على كافة الوظائف الادراية وخاصة إجراءات التخطيط وإعداد كتيب مرشد للعمل وإسهامات وجهود الأفراد العاملين. ص ١٣

32. **تبسيط العمل: Work Simplification**

الدراسة المنسقة للمهمة أو النشاط الذى يتم أدائه فى المنطمة من أجل تحديد أفضل الطرق لإنجاز هذا النشاط. ص ١١٤

33. **تجزئ السوق Market Segmentation**

هى محاولة لتعريف مجموعات متميزة يمكن ان تحتاج الى منتجات مستقلة / أو مزيج من المنتجات. ص ٣٥٨

34. **تحليل السوق: Market Analysis**

هو أحد عناصر الاستراتيجيه التسويقيه ويتضمن خطوتان أساسيتان هما: تحديد قطاع المستفيدين وتحديد حاجاتهم ورغباتهم. ص ٣٦٢

35. **تحليل العمل: Work Analysis**

هو أسلوب يهدف الى تقدير كم العوامل المؤثرة فى القرارات الإدارية باستخدام تقنيات أو أساليب يساندها الحاسب الآلى مثل بحوث العمليات وتحليل النظم.

وترجع بداية تطبيق هذا الاسلوب الى فريدريك تيلور وحركة الإدارة العلمية. ص ٥٣

36. تحليل النظم : **Systems Analysis**

دراسة عملية لعمليات النظم، بما فيها بحث المدخلات والمخرجات بهدف التوصل الى طرق أو أساليب للتجهيز تعتبر أكثر كفاءة وأكثر إقتصادية. ص ١٠٩

37. التخطيط: **Planning**

يشمل إرساء الأهداف ووضع الخطط التى تساعد فى تحقيق هذه الأهداف. ص ١٤١

38. الترتيب الطبقى للاحتياجات: (ماسلو) **Hierarchy Of needs**

اقترح ابراهام ماسلو (١٩٤٣) ان للأفراد مجموعة مركبة من الاحتياجات يمكن ترتيبها على أساس الأهمية. فقد قم ماسلو تلك الاحتياجات فى ترتيب طبقى فالاحتياجات التى تحتل الترتيب الأقل هى تلك الاحتياجات المتعلقة بالعناصر العضوية والأمن والشئون الاجتماعية. بينما تأتى الاحتياجات المتعلقة بالاحترام والاعتبار وايجاد الذات فى الترتيب الأعلى. ص ٢٢٨

39.الترويج: **Promotion**

هو المتحدث الرسمى عن الأنشطة التسويقية يؤدى من خلال بائع شخصى أو من خلال بائع غير شخصى (الصحف، والتلفزيون، الاذاعة... الخ) ومن خلال الهدايا الرمزية من تقاويم وميداليات وعينات... الخ. ص ٣٥٣

40. التسعير: **Pricing**

عملية موازنة المنافع التى يحصل عليها المشترى أو المستهلك بالقيم المادية التى يمكن أن يدفعها. ص ٣٥٢

41. **التسويق:** **Marketing**

هو اتجاه مخطط وهو مجموعة الأنشطة المتكاملة التى تسبق إنتاج السلعة/ الخدمة والتى تبذل بعد إنتاجها، ويهدف الى انتقال وتدفق السلع والخدمات من مراكز إنتاجها إلى مستهلكيها النائيين ويتبع فى ذلك الإفادة من المزيج التسويقى الذى يضم: المنتج ـ التسعير ـ المكان / التوزيع ـ الترويج / الاتصال. ص ٢٣٨

42. **تصميم الهيكل التنظيمى:** **Design Of Organizational Structure**

وهى المرحلة الأولى من تنظيم أى مشروع، حيث تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم أى دون اعتبار لأى أفراد معينين بالذات قد يشغلون المناصب الادراية. إن تصميم الهيكل التنظيمى فى الواقع ما هو الا تحديد للمسئوليات والسلطات. ص ١٦٤

43. **التطوير المهنى للعاملين:** **Professional Development**

يهدف الى زيادة كفاية الموظف ورفع روحه المعنوية ومساعدته فى ممارسة نشاطه بدقة واعتداد وفى أداء عمله على نحو لائق. ومن أساليب التطوير المهنى للعاملين: تعريف الموظفين الجدد بأقسام العمل؛ دليل العمل بالمؤسسة؛ إجتماعات الموظفين الدورية؛ التدريب أثناء الخدمة... وغيرها. ص ١٩٤

44. **تفويض السلطة:** **Delegation Of Authortiy**

يسمى إعطاء السلطة للمستويات الإدارية الأقل تفويض السلطة. فتفويض السلطة أساساً هو تفويض فى اتخاذ القرارات. ص ١٧٠

45. **التقرير :** **Report**

عرض رسمى للمعلومات المطلوب توصيلها من مستوى إدراى إلى أخر ومن

مكتبة الى اخرى ويظهر غالباً فى فترات مستمرة أو محددة. ويشتمل على معلومات إحصائية ومعلومات تتعلق بإجراءات العمل. ص ٢٣٨

46. تقييم الأداء: **Performance Appraisal**

وهو يهدف الى قياس الأداء فى إنجاز الأهداف والخطط ومستوى أداء الفرد. ومن مقاييس الأداء: الملاحظات الشفوية والملاحظات الدورية المكتوبة وسجلات الانتاج والاختبارات الدورية ونظم التقييم والترتيب. ص ١٩٣

47. تقييم الوظائف: **Job Evaluation**

وهو يهدف الى التوصل الى نظام سليم للأجور والمرتبات بالمنظمة، حيث يحقق ذلك الرفع من الروح المعنوية للأفراد. ص ١٩٣

48. التكافلية العلمية:

أنظر

السيبرنطيقا

49 . التكتيك التسويقى: **Marketing Tactics**

هو الخطوات التفصيلية أو الوسائل التى تتخذ لخروج استراتيجية التسويق الى حيز التنفيذ. فهو تحديد للبرامج الخاصة فى الآجال القصيرة. ص ٣٦٤

50. التنسيق: **Coordination**

يعنى الترابط والاندماج والتكامل والانسجام بين الوظائف أو شاغلى الوظائف المختلفة. وهو يعتبر جوهر أو روح الإدارة فهو يحقق تناغم فى جهود الأفراد نحو إنجاز أهداف الجماعة. ص ٢٦٠

51. **التنظيم:** **Organizing**

هو تحديد للمسئوليات والسلطات والعلاقات بين الأفراد فى الجهد الجماعى بقصد تحقيق أهداف محددة. ويتضمن التنظيم الخطوات التالية: تحديد للأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف ـ تجميع هذه الأنشطة فى إدارات أو أقسام ـ تكليف المدير بمجموعة محددة من الأنشطة ـ تفويض السلطة لتنفيذ الأنشطة ـ ربط المجموعات أو الوحدات مع بعضها أفقياً ورأسياً. ص ١٦٣

52. **التوجيه:** **Directing**

الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل لتحقيق الأهداف. كما أن التوجيه يتضمن ثلاث وظائف رئيسية هى القيادة الفعالة والتحفيز الجيد وأخيراً الاتصال الكفء. ص ٢١٩

53. **التوزيع:** **Distribution**

أى الكيفية التى تصل بها السلع / الخدمات الى العميل المرتقب فى المكان والوقت المناسبين، والكيفية التى تضمن ادراكها وضمان عملية التبادل والتملك من جانب المستهلك. ص ٣٥٠

54. **توصيف الوظائف:** **Job Description**

وصف كامل للعمليات والمسئوليات والواجبات الخاصة بها، ووضع المعايير اللازمة مثل الشهادات العلمية والخبرات والمهارات الخاصة التى تتطلبها. ص ١٨٦

55. **التوظيف:** **Staffing**

شغل أو تعبئة المواقع أو الوظائف فى البناء التنظيمى، من خلال تحديد متطلبات قوة العمل وحصر الأفراد المتواجدين وتحديق معلوماتهم، هذا فضلاً عن إختيار وتعيين وترقية وتقييم ومكافأة وتدريب الأفراد المطلوب الحصول عليهم وتعينهم. ص ١٧٧

56. جداول القرارات: Decision Tables

هى وسيلة لتمثيل بدائل القرار فى شكل مجدول. فمن خرائط توضح كل التصرفات التى يمكن أداؤها تحت كل الظروف، حيث يتم تحديد كل التصرفات التى يمكن أداؤها خلال مجموعة من الظروف تحدد مسبقا. ص ١٢٨

57. جدول أعمال الاجتماع: Agenda

يجب ان يشتمل على تاريخ ووقت ومكان عقد الاجتماع. والوقت يعنى هنا وقت بدء الاجتماع ووقت الانتهاء منه.ومن المفيد تحديد أعمال الاجتماع ببعض المؤشرات التى تفيد بطبيعة النتيجة النهائية مثل «للمناقشة» ، «لاتخاذ قرار» ، «للعلم» . ويجب أن يوزع جدول الاعمال مقدماً على الأعضاء بوقت كاف. كما يجب أن يصحب جدول الأعمال أيه مرفقات من تقارير أو إحصاءات أو مخططات.. ألخ. ص ٢٣٨

58. الجهد التسويقى المتكامل:

أنظر

المزيج التسويقى

59. حساب التكاليف: Cost - accounting

يهتم حساب التكاليف كأحد مجالات المحاسبة المتخصصة، بالتعرف على «التكلفة» وهو يستخدم أساساً فى المؤسسات الصناعية للتعرف على تكلفة وحدات الانتاج. ولإستخراج تكلفة الوحدة فإنه يتم أيضاً تحديد تكاليف تشغيل مختلف الأقسام أو الأنشطة. ولحساب التكاليف أهمية بالنسبة للمديرين لأنه يفيد فى التعرف على تكاليف إنتاج كل منتج، وبذلك يتيح لهم القدرة على تحديد أسعار المنتجات

لتغطية النفقات. ومن الممكن الحصول على المعلومات الدقيقة والحديثة اللازمة للتخطيط وإدارة مشروعات المستقبل اعتماداً على أحد نظم حساب التكلفة. ص ٢٧٩

60. الحوافز: Motivation

وهى الأساس الثانى للتوجيه السليم، حيث تظهر أهمية الحوافز فى المحافظة على العاملين وانتمائهم المنظمات وفى رفع كفائتهم الانتاجية. وتنقسم أشكال النظم التحفيزية الى شكلين هما: أ ـ حوافز مالية ب ـ حوافز غير مالية. ص ٢٢٥

61. الحوافز غير المالية: Non - Financial Motivations

فهى تعنى المحفزات التى لا تمثل النقود العامل الأساسى فيها. ومن أمثلتها الحصول على المراكز الاجتماعية العالية، المشاركة فى اتخاذ القرارات، المدح والتقدير من الرؤساء، أو الحصول على أنواط التفوق. ص ٢٢٥

62. الحوافز المالية: Financial Motivations

يقصد بها الأجور والمرتبات التى يتقاضاها الموظف مقابل عمله. ص ٢٢٥

63. خرائط بيرت: PERT

Program Evaluation And Review Technique

يستخدم هذا الأسلوب طريقة الخرائط الشبكية network - charting حيث تستخدم مجموعة من الدوائر الصغيرة لتمثيل مراحل المشروع أو النشاط. وتستخدم الوصلات فيم بين هذه المراحل لتشير الى المهام المراد إنجازها. ويقوم الأفراد المسئولون عن كل نشاط بتقدير أسوأ وأفضل الأوقات لكل نشاط، والتى يتم دمجها لينتج عنها الوقت المتوقع لإنجاز النشاط expected time ص ١١٨

64. خرائط تحليل العمل:

أنظر

خرائط توزيع العمل

65. خرائط تدفق البرامج: **Programs Flowcharts**

وهى تشبه خرائط تدفق النظم إلا أنها تتركز على العمليات والخطوات المنطقية. ص ١٢٤

66. خرائط تدفق البيانات: **Data Flow Diagrams**

تعتبر بديلاً شائعاً لرسوم IPO كما أنها من الممكن أن تستخدم مع رسم VTOC لتوضيح سير العمل لوظيفة معينة أو لتوضيح تدفق البيانات بين مجموعة من الوظائف. ص ١٢٥

67. خرائط تدفق التنظيم المادى: **Flowcharts Of The Physical layout**

رسم بيانى شامل يوضح الحركة داخل المكان المخصص للنظام بهدف قياس الحركة مع بيان علاقتها مع العوامل المادية، بحيث تلقى هذه الخطة الأضواء على أى تغييرات فى موقف المساحة أو موقف الاختناقات والإكتظاظ وحرية الحركة. ص ١١٨

68. خرائط تدفق العمل الورقى: **Paperwork Flowcharts**

وهى تستخدم رموز خرائط تدفق ANSI المعيارية، حيث تصور علميات استخدام وتوزيع النماذج بشكل بيانى والخطوات المتعاقبة لنموذج الاجراءات من لحظة بدء النموذج الى لحظة الانتهاء منه. ص ١٢٠

69. خرائط تدفق العملية: Process Flowcharts

وهى توضح الخطوات التفصيلية وتتابعها فى عمل ما عن طريق استخدام رموز محددة تساعد على رسم صورة مماثلة لسير الإجراءات وليس من شأن هذه الخرائط التدخل فى مسئوليات الأشخاص المنفذين للعملية. ص ١٢٣

70. خرائط تدفق النظم: System Flowcharts

وهى تمثيل بيانى لنظام معالجة البيانات حيث توضح المدخلات والمخرجات إضافة الى العمليات الرئيسية للتجهيز أو الإعداد. ص ١٢٣

71. الخرائط التنظيمية: Organizational Charts

وصف بيانى للوظائف و/ أو المستويات الإدارية للمؤسسة. وهى تساعد محلل النظم على تحديد المواقع والمناصب الإدارية القادرة على تزويده بالمعلومات التى يحتاج اليها وأنها قادرة على إرشاد المحلل لإتجاه سير البيانات والمعلومات بين كافة المستويات الإدارية. ص ١١٦

72. خرائط توزيع العمل أو تحليل العمل: Work Distribution Or Work Anolysis Chart

وهى خرائط تظهر الموظفين (كمحور أفقى) والأنشطة (كمحور رأسى) لوحدة تنظيمية معينة مع تحديد مسئولية كل شخص ومتوسط الوقت المستغرف لإنجاز كل نشاط. ص ١١٧

73. خرائط جانت: Gantt Chart

أو خرائط القضبان الأفقية: Horizental Bar Charts وهى تستخدم لتوضيح مراحل المشروع والوقت المستغرق لكل مرحلة، حيث توضع الفترات الزمنية فى المحور الأفقى وتنظيم مراحل المشروع المختلفة على المحور الرأسى. وتبين الخطوط الأفقية الممتدة أمام كل مرحلة تاريخ بدء المرحلة وزمن انتهائها، حيث يمثل طول هذا

الخط الأفقى الفترة الزمنية المتوقعة أو اللازمة لإنجاز العمل لكل مرحلة. ص ١١٧

74. **خرائط جرد الإدرايين: Manager Inventory Chart**

هى رسم بيانى يخدم فى التعرف علي الوضع الحالى للموظفين فى المنظمة ومن منهم فى إنتظار ترقية أو تم ترقيته بالفعل أو من تم تعيينه حديثاً. كما أن الخريطة تساعد على تحديد مستويات أداء العاملين ومن هم بحاجة الى التغيير لضعف أدائهم. إلا أن ما يعيب أو يؤخذ على هذه الوسيلة هو عدم إظهارها للوظائف التى سيتم ترقية الموظفين إليها. ص ١٧٩

75. **خرائط دراسة الانتاج: Production Study Chart**

وهى خريطة توضح كيف يقضى الموظف وقت عمله والأعمال الهامة التى يؤديها.ص ١١٨

76. **خرائط المسئولية الخطية: Linear Resonsibility Chart**

وهى خرائط تظهر المسئولية المحددة للمديرين والمشرفين فى عمليات معينة. ص ١١٧

77. **خرائط ناسى - شيندرمان: Nassi - Shneiderman Charts**

ويشار اليها اختصاراً بـ (N-S) charts،وهى تستخدم بعض الرموز للتعبير عن الحالات أو الظروف Conditions وعن التصرفات Actions المصاحبة لتلك الظروف والتى تؤدى الى صنع القرار. ص ١٢٠

78. **خرائط نشاط الآلة والمشغل: Operator - Machine Chart**

وهى تصور العلاقة بين المشغل والآلة. ص ١١٨

79. **خرائط اليد اليمنى ـ اليد اليسرى:** **RIGHT - HAND - LEFT HAND CHARTS**

وهى تظهر الحركة التفصيلية لكل من اليدين فى كل خطوة أثناء آداء عملية ما. ص ١١٧

80. **خطط الادارات والأقسام**

أنظر

الخطط الفرعية

81. **الخطط الرئيسية**

أنظر

الخطط الشاملة

82. **الخطط الشاملة أو الرئيسية:** **Master Plan**

هى الخطة الناتجة عن التخطيط على مستوى المشروع ككل. ص ١٤٣

83. **الخطط طويلة الأجل:** **Long Range plans**

هى تلك الخطط الناتجة عن التخطيط الذى يغطى أكثر من سنة (عادة خمس سنوات) ص ١٤٣

84. **الخطط طويلة المدى:**

أنظر

الخطط طويلة الأجل

85. **الخطط الفرعية:** **Departmental Plans**

هى تلك الخطط الناتجة عن التخطيط على مستوى الادارات أو أقسام المشروع. ص ١٤٣

86.دراسة تاريخ العمل السابق: **Previous Work Study**

وهى خطوة من خطوات التوظيف، حيث يتم الرجوع الى مواقع العمل التى سبق أن عمل بها الفرد، والاستفسار عن تاريخ التحاقه بها وتاريخ ترك العمل وأسباب تركه العمل، ومرتبه، ودرجة كفاءته فى العمل، وسلوكه ومدى تفاوته مع زملائه ورؤسائه. ص ١٩٢

87. دراسة العمل **Work Study**

هى أحد الأساليب الإدراية التى تهدف الى مساعدة الإدارة على تحسين أدائها وفعالية وكفاءة العمليات. فهى تهتم بدراسة عمل الآلة والعمل اليدوى. ص ٥٣

88. دفاتر الارتباطات: **Commitment books**

وهو يدخل ضمن الدفاتر البيانية ويهدف الى متابعة استخدام الاعتمادات المالية للإدارة، حيث يثبت فيه فى أول السنة المالية اعتمادات الميزانية موزعة على الصفحات المختلفة على أساس بنود وأبواب الميزانية. ويستخدم هذا الدفتر فى متابعة استخدام الاعتمادات. ص ٢٧٣

89. دفاتر الاستاذ: **General ledger books**

يوجد نوعين رئيسيين من دفاتر الأستاذ هما: دفتر إجمالى للتسويات الدائنة ودفتر إجمالى للتسويات المدينة. والنوع الثانى هو دفاتر مفردات أو دفاتر أستاذ فرعية تتضمن حسابات تفصيليه لكل عمود من أعمدة دفاتر اليومية أو عمود من أعمدة الأستاذ الاجمالية. ص ٢٧٣

90. الدفاتر البيانية: **Data books**

وهى تحوى ثلاثة أشكال رئيسية للدفاتر هى: دفتر الارتباطات، ودفتر حصر استمارات الصرف، ودفتر أو سجل الموظفين (حصر المرتبات). ص ٢٧٣

91.دفاتر حصر استمارات الصرف: **Disbursement Form Listbooks**

وهو يدخل ضمن الدفاتر البيانية، وتدرج فيه استمارات اعتماد الصرف بمجرد ورودها الى قسم الحسابات، وتعطى كل منها رقم يقيد فى الخانة المخصصة لذلك على الإستمارة. ص ٢٧٣

92. الدفاتر المحاسبية: **Accounting books**

وهى تتضمن فئتين للدفاتر هما: دفاتر يومية، ودفاتر أستاذ. ص ٢٧٣

93. دفاتر مفردات المصروفات: **Expenses account Books**

تتكون صفحاته من جانب واحد تخصص فيه صفحة لكل بند من بنود المصروفات. ويوضح فى أعلى كل صفحة قيمة اعتماد البند كما هو وارد فى قوائم الايرادات والمصروفات. ص ٢٧٤

94. دفاتر اليومية: **Daily books**

وهى أحد أنواع الدفاتر المحاسبية، وهى تشتمل على دفتر قيد استمارات الصرف والتسويات، وتستخدمه الإدارة لقيد المصروفات، وهو عبارة عن دفتر يومية لقيد استمارات الصرف المعتمدة، والتى يعطى لها أرقام مسلسلة سنوية إبتداء من أول السنة من واقع القيد بالدفتر ويثبت الرقم على الاستمارة. ص ٢٧٣

95. الرئاسة والقيادة

أنظر

القيادة والرئاسة

96. الرقابة: **Controlling**

هى قياس وتصحيح الأداء من أجل التأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لتحقيقها قد تم إنجازها. ص ٢٥٤

97.سجلات الانتاج: **Production records**

هى أحد مقاييس أداء العاملين، وهى تشمل تبويباً لحجم العمل الذى ينجزه كل موظف. ص ١٩٣

98. سلسلة الأمر: **Command Series (Sequence)**

تعنى أن كل مرؤوس مسئول فقط أمام رئيسه المباشر ولا تتم أية إتصالات مع باقى الادارات الا من خلال مدير الإدراة. ومن الطبيعى أن وجود هذا المبدأ يمكن مدير الإدارة من التنسيق بين مرؤوسيه. ص ٢٦١

99. السلطة: **Authority**

لكى يستطيع الفرد اتمام الواجبات المسئول عنها، يجب أن يعطى له الحق فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات الآخرين. وهذا ما يسمى بالسلطة، فهى الحق المخول لاتخاذ القرارات ولإعطاء الأوامر والتصرف، سواء كانت هذه الأوامر متعلقة باتمام عمل أو الإمتناع عنه... فالأساس فى السلطة أنها قوة الزام الآخرين للامتثال لما يريده صاحبها. فالسلطة تعطى للأفراد بقدر ما يحلمون من مسئولية. ص ١٦٤

100. السلطة الاستشارية: **Staff Authoriy**

وهى السلطة الممنوحة لتحضير توجيهات وتوصيات وإقتراحات. وصاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ اقتراحاته أو توصياته. ص ١٦٨

101. السلطة التنفيذية: **Line Authority**

هى الحق فى اتخاذ قرارات تحكم تصرفات المرؤوسين. ص ١٦٨

102. السلطة الوظيفية: **Functional Authority**

وهى السلطة التى يستمدها صاحبها من الخدمات التى يؤديها الى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليهم كما فى حالة السلطة التنفيذية. ص ١٧٠

103.السلعة : **Product**

وجمعها «سلع» هى كل ما يتجر به من البضاعة، والتجارة هى ممارسة البيع والشراء. والسلع من وجهة نظر رجال التجارة يختلف تقسيمها حسب المنطق أو المنهج المتبع. حيث يمكن ان تقسم السلع من وجهة نظر الانتاج الى منتجات مصنعة، ومنتجات مستخرجة، ومنتجات زراعية. كما تقسم السلع من وجهة نظر التسويق الى سلع انتاج وسلع الاستهلاك. ص ٣٤٨

104. السوق : **Market**

هو مجموعة محددة من المستهلكين تخطط المنشأة لاشباع احتياجاتها. ص ٣٥٧

105. السياسات : **Policies**

ان السياسة هى الطريق الذى إذا اتبعناه يتحقق لنا الهدف. فالسياسة مرشد فى التنفيذ. وهى مجموعة من القواعد بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين. وتقسم السياسات حسب درجة تأثيرها فى المشروع ودرجة شمولها الى ثلاثة أقسام: سياسات أساسية وسياسات عليا وسياسات تشغيلية. ص ١٤٦

106. السياسات الأساسية : **Basic Policies**

هى السياسات التى تتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة فى لائحة تأسيس المنظمة ومتصلة بأهداف المنظمة والمبرر من وجودها. ص ١٤٦

107. السياسات التشغيلية : **Operations Policies**

أو سياسات الإدارات، وهى التى تتعلق بنشاط معين فى المنظمة مثل سياسات الشراء وسياسات الإنتاج... الخ وهى تعتمد أساساً على السياسات العليا التى بدورها تعتمد على السياسات الأساسية المستمدة من أهداف المشروع. ص ١٤٦

108.السياسات العليا: **High - Level Policies**

هى السياسات التى توضع بمعرفة الإدارة العليا فى المشروع وهى أكثر من السياسات الأساسية تفصيلاً ولكنها تتصل بأعمال المشروع ككل. ص ١٤٦

109. السيبرنطيقا: **Cybernetics**

وهى أحد التطبيقات العملية لمفاهيم النظم، وهى تعنى الضبط والتحكم. ومحور دراسة التحكم هو ضبط سلوك النظام والتحكم فيه لتحقيق الهدف المحدد وكذلك تنظيم النظام الذى يشكل عماد هذا السلوك. ص ٤٨

110. شبكات الاتصالات الادارية: **Management Communications Net works**

يمكن ان نجد ثلاثة مستويات للإتصال داخل نظام المكتبة هى: الاتصال بالبيئة الخارجية والاتصال بمستويات إدارية أعلى من خارج نظام المكتبة ولكنها من داخل النظام الأم والاتصالات داخل النظام وهى تلك الاتصالات التى تتم فيما بين الوحدات المكونة لنظام المكتبة والتى إما أن تكون إتصالات صاعدة أو هابطة أو جانبية. ص ٢٣٤

111. طلب التوظيف: **Employment application form**

هو نموذج يملؤه الفرد الذى يوفق فى مرحلة التصفية المبدئية ويحتوى على بيانات تفصيليه تساعد فى التمييز بين من يصلحون للوظيفة ومن لا يصلحون لها، وتزود المقابل فى مقابلة الاختيار بالبيانات التى تساعده فى بدء المقابلة وتوجيه الأسئلة. ص ١٩١

112. طلب التوظف الأولى: **Employment Intention form**

تقوم بعض الهيئات باعداد طلب توظف أولى يملؤه الفرد الذى يرغب فى التقدم لشغل عمل بالهيئة. ص ١٩١

113.عائد التكلفة: Cost benefit

وهو يدل على العلاقة بين عائد إحدى المخرجات أو الخدمات وتكاليف تقديمها. ص ٣٥٢

114. العلاقات الانسانيه فى الادارة

أنظر

مدرسة العلاقات الانسانية

115. العلاقات العامة: Public relations

حسن تنسيق العلاقات داخل المنشآت وتوطيدها مع المجتمع الذى تعيش فيه بحيث تكسب ثقته ورضاءه عن نوع النشاط الذى تزاوله. ص ٣٦٠

116. عناصر وخطوات التخطيط: Planning Steps

هى تحديد الأهداف ـ تحديد الفروض التى يقوم عليها التخطيط ـ حصر الموارد المتاحة للمشروع ـ تحديد القيود المؤثرة على نشاط المشروع ـ التفكير فى بدائل لتحقيق الأهداف ـ المفاضلة بين البدائل ـ اختيار بديل ورسم برنامج عمل للتنفيذ. ص ١٤٤

117. عوامل الترقية: Promotion factors

يوجد عاملين هامين يجب دراستهما فى الترقية هما الأقدمية أو طول مدة خدمة الفرد ودرجة الكفاءة والمقدرة التى يتمتع بها. ص ١٩٤

118. فعالية التكلفة: Cost effectiveness

وهى العلاقة بين مستوى الأداء (الفعالية) والتكاليف التى نتحملها لتحقيق هذا المستوى. ص ٣٥٢

119.فلسفة النظم: Systems Philosophy

هى أحد جوانب اتجاه النظم، وهى طريقة للتفكير فى ظاهرة ما وبصفة خاصة تلك النظم المعقدة التركيب. حيث يتم التفكير فيها بلغة «الكمال» أو «الكل» الذى يشتمل على مجموعة من الأجزاء أو المكونات أو النظم الفرعية مع التأكيد على علاقتها المتبادلة. ص ٤٥

120. القرارات: Decisions

هو عملية انتاج معلومات تلبية لإشارات أو بيانات أو معلومات قادمة من الخارج. وتوجد ثلاثة أجزاء رئيسية مكونة للقرار هى: الدافع أو المشكلة ـ الوضع الحالى الذى يتواجد فيه القرار ـ الفعل أو البديل الأمثل. ص ٣٨٢

121. القرارات البنائية: Structured Decisions

وهى التى تكون جميع خطوات عملية اتخاذ القرار لها بنائية (مبرمجة) وهى القرارات المتكررة. وليسيت هناك حاجة لتنفيذ طرق جديدة لحل تلك المشاكل فى كل وقت تظهر فيه. ص ٣٨٤

122. القرارات شبه البنائية: Semi - Structured decisions

وهى التى تكون بعض خطوات عملية اتخاذ القرار لها بنائية (مبرمجة) والبعض الآخر ليست بنائية (غير مبرمجة). ص ٣٨٥

123. القرارات شبه المبرمجة:

أنظر

القرارات شبه البنائية

124. القرارات غير البنائية: Non - Structured decisions

وهى القرارات التى تكون جميع خطوات عملية اتخاذ القرار لها غير بنائية (غير مبرمجة) حيث لا توجد لها إجراءات محددة وقائمة لحلها. ص ٣٨٥

125. **القرارات غير المبرمجة :**

أنظر

القرارات غير البنائية

126. **القرارات المبرمجة :**

أنظر

القرارات البنائية

127. **القيادة :** **Leadership**

هى القدرة التى يمتلكها الفرد فى التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم. وهى تتكون من التفاعل بين عدد من العوامل المعقدة هى: القائد نفسه والمرؤوسين والموقف الذى تمارس فيه وظيفة القيادة. ص ٢٢٠

128. **القيادة الأوتقراطية أو التسلطية :** **Autocratic or Authoritarian Leadership**

هى احدى نماذج القيادة. حيث يحجم القائد عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار الى غيره ويركزها فى يده بحيث تنتهى عنده كافة العمليات الادراية. والواقع أن هذا الأسلوب يفقد المرؤوسين الشعور بالرضا ولا يتيح لهم فرصة التقدم والنمو. ص ٢٢٢

129. **القيادة الايجابية :** **Positive Leadership**

حيث يعمل المدير القائد على تحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من المشروع والعاملين. ص ٢٢٢

130. **القيادة التسلطية :**

أنظر

القيادة الأوتقراطية

131. **القيادة الديمقراطية أو المشاركة:** **Democratic or Participative Leadership**

هى احدى نماذج القيادة. حيث يعمل القائد من خلال الترغيب والحث وليس من خلال التخويف وفرض السلطة. فالقائد هنا يستشير مرؤوسيه ويأخذ آراءهم ويشركهم فى اتخاذ القرار ويفوض كثيراً من سلطاته إليهم. ويساهم هذا النموذج فى رفع معنويات العاملين. ص ٢٢٣

132. **القيادة السلبية** **Negative Leadership**

حيث يعتمد القائد على أسلوب التخويف والعقاب والتهديد والإكراه لتوجيه مرؤوسيه نحو أهداف المشروع، حيث يعتمد على الرقابة الشديدة واستغلال السلطة الرسمية للقائد فى توقيعه للجزاءات والعقوبات لإرغام المرؤوسين على العمل. ص ٢٢٢

133. **القيادة غير الموجهة:** **Laissez - Faire or Free - Rein Leadership**

هى احدى نماذج القيادة. حيث يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار ويصبح فى حكم المستشار فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة. وقد يصل هذا الاسلوب القيادى الى حد فقدان المدير للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإدارى وفقدان القدرة على القيادة فى ضوء فلسفة المشاركة. ص ٢٢٣

134. **القيادة المشاركة:**

أنظر.

القيادة الديمقراطية

135.**القيادة والرئاسة:** **Leadership and Presidency**

ان الفرق الأساسى بين الرئيس الادراى وبين القائد هو أن الأول يعتمد كثيراً على السلطة المفوضه اليه من أعلى، تلك السلطة الناتجة من مباشرته وظيفته. وهو فى هذا يعتبر مفروضاً على الجماعة. أما القائد فيستمد سلطاته من الجماعة ذاتها. ص ٢٢٤

136. **قياس العمل:** **Work Measurement**

هو الجزء الحساس فى تحليل النظم، حيث يُظهر التكاليف الحقيقة للعمل داخل النظام. وتستخدم نتائج قياس العمل لغرضين هما:

١ ـ مقارنة تكاليف الطرق البديلة لأداء نشاط ما.

٢ ـ حساب ساعات العمل المطلوبة لكل نشاط. ص ١١٤

137. **الكفاءة الإنتاجية:** **Productive Efficiency**

هى هدف أساسى للإدارة الحديثة وتعرف بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة فى العملية الإنتاجية وبين النتائج من تلك العملية. وبذلك ترتفع الكفاءة الانتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج الى المستخدم من الموارد. ص ٣١٨.

138. **لوائح المكتبات:** **Libraries Legislation**

هى بمثابة السياسات الرئيسية أو الأساسية للمكتبات، فهى تشتمل على تحديد مفصل للقطاعات الأساسية لعمل النظام. ص ١٤٩

139. **مداخل برايسون Bryson للإدارة:** **Bryson's approaches to management**

يميز برايسون بين مدخلين للإدارة هما:

أ ـ المدخل العلمى.

ب ـ المدخل الفنى. ص ١٢

140.مدخل النظم:

أنظر

اتجاه النظم

141. مدخل النظم لدراسة وتحليل النظام الإدارى: System's approach to Study and analysis of Management system

يعتمد هذا المدخل فى المقام الأول على فكرة أساسية مؤداها ان إدارة المنظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها. ويتضمن هذا المدخل مجموعة من الخطوات تبدأ بدراسة الأهداف ثم دراسة الخطوات المتبعة لتحويل المدخلات وهى مجموعة من الأنشطة الادارية وأخيراً إنتاج المخرجات للبيئة الخارجية. ويتسم هذا المدخل بالدقة والشمول والربط بين العناصر وبعضها. ص ١٤

142. مدرسة بحوث العمليات: Operations resarch School

هى نمط من أنماط الادارة يستخدم الأساليب العلمية فى دراسة وتحليل المشاكل التى تواجه الادارة وذلك عن طريق تحليل العملية الإدارية بغرض مد الإدارة بالبيانات التى تساعدها فى الوصول الى أفضل الحلول لمواجهة هذه المشاكل. ص ١١

143. المدرسة الرياضية: Mathematical School

هى نمط من أنماط الادارة يركز على «النموذج الرياضى» والذى يتم اعداده بحيث يصف المشكلة موضع البحث ويحدد المتغيرات الأساسية التى تؤثر فيها، ويبين طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات. هذا فضلاً عن أنه يتضمن مجموعة من المعادلات الرياضية التى توضح القيود التى تحكم الإدارة فى اتخاذ قراراتها وتصف كفاءة النظام موضع البحث. ص ١٢

144. مدرسة العلاقات الانسانية: Human relationships School

هى نمط من أنماط الادارة يركز على العلاقات الانسانية وعنصر التوجيه، فتوجه العناية نحو القيادة وتوفير الحوافز وتحسين الاتصال وإشراك العاملين فى اتخاذ القرارات. ص ١١

145. مدرسة نظرية اتخاذ القرار: Decision making theory School

هى نمط من أنماط الادارة يركز على تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة تجعلها فى أقصى درجات الكفاءة الممكنة. ص ١٢

146. مدى الإدارة: Span of management

هو عدد الأشخاص التى يمكن أن يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة. وهناك علاقة بين مدى الإدارة ومستويات التنظيم، فكلما إتسع مدى الإدارة قلت المستويات التنظيمية، وكلما قل مدى الادارة زاد عدد المستويات التنظيمية. ص ١٦٦

147. مراحل العملية الرقابية: Control Process Phases

توجد ثلاث مراحل أساسية تكون فى مجموعها عملية الرقابة فى أية منظمة وهى: وضع المعايير الخاصة بالأداء ثم قياس الأداء أو مقارنة الأداء الفعلى بالمعايير الرقابية الموضوعة وأخيراً اتخاذ الاجراءات التصحيحية. ص ٢٥٥

148. المركزية واللامركزية: Centralization and decentralization

هى مفاهيم اصطلاحية تعبر عن مدى أو درجة تفويض السلطة للمستويات الإدراية الأقل، فهى بذلك مسألة نسبية. ص ١٧٠

149. المزيج التسويقى: Marketing Mix

يتكون من أربعة عناصر أساسية هى المنتج (بفتح التاء) والسعر والمكان / التوزيع/ والترويج/ الاتصال. ص ٣٤٥

150. مستويات التنظيم: Organization Levels

هى عدد الخطوط الأفقية فى الهيكل التنظيمى للمؤسسة.

151.**المسئولية :** **Responsibility**

هى محاسبة الفرد عن القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضواً فى المنظمة وبصرف النظر عن رغباته الخاصة. فالأساس فى المسئولية أنها إلزام مفروض على المرؤوس من رئيسه للقيام بواجبات معينة. ص ١٦٤

152. **معايير الأداء:** **Performance Standards**

وهى يمكن أن تأخذ صوراً مختلفة أهمها الصور التالية: معايير كمية وهى معايير تتعلق بالمواد أو البضائع أو الأفراد أو ساعات العمل أو غيرها. ومعايير نوعية وهى معايير تتعلق بنوع الأداء المطلوب، ومعايير تكلفة وهى مقاييس مالية مثل تكلفة الخامات لكل وحدة منتجة، معايير مرتبطة بالعائد مثل عائد المبيعات السنوية، ومعايير زمنية مثل الوقت المحدد للإنتهاء من مراحل إنتاجية معينة، ومعايير معنوية وهى مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل دعم المشروع ودرجة إخلاص العاملين وولائهم للمشروع. ص ٢٥٥

153. **المعايير الرقابية:**

أنظر

معايير الأداء

154. **المقابلة:** **Interview**

هى محادثة ذات هدف، وهى مناقشة بين فردين أو عدد من الأفراد يجرى فيها تبادل المعلومات والآراء الخاصة بنواح مختلفة والتى تساعد على تحقيق هدف المقابلة. ص ١٩٢

155. **الميزانية:** **Budget**

هى تقدير الايرادات والمصروفات لفترة زمنية محددة. ص ٢٦٨

156. . **ميزانية الآداء:**

أنظر

ميزانية التنفيذ

157**ميزانية التنفيذ:** **Performance Budget**

وهى تعد حسب الوظائف أو البرامج مصحوبة بتوصيف دقيق وبيانات كمية محددة تتعلق بالتنفيذ ومنها على سبيل المثال: عدد الكتب المراد الحصول عليها خلال العام، عدد الكتب المطلوب إعدادها فنياً والوقت المستغرق لذلك وتكلفة هذا الوقت بالأرقام... الخ. ص ٢٧٠

158. **ميزانية الخطة:**

أنظر

ميزانية المشروع

159. **الميزانية العادية:** **Line Budget**

حيث يتم توزيع المخصصات تحت بنود عريضة مثل المرتبات والأجور، الكتب والدوريات...: وغيرها من أوجه الانفاق مع توضيح المبررات لذلك. ص ٢٧٠

160. **ميزانية المشروع:** **Programme Budget**

وهى مقسمة تبعاً للأقسام المكونة للمكتبة من تزويد، فهرسة، خدمات قراء... الخ مع وصف موجز للمشروعات المتضمنة فى كل قسم والنفقات المطلوبة. ص ٢٧٠

161. **النظام:** **System**

هو مجموعة من العناصر التى تتفاعل مع بعضها والتى تعتمد على بعضها البعض

بصورة منتظمة وتشكل كلاً معقداً يتسم بخصائص وقدرات لا توجد فى العناصر الفردية المكونة له. ص ٦٤

162. النظام الادارى: **Management System**

مجموعة الوحدات الفرعية التى تتولى آداء كافة وظائف الإدارة داخل المؤسسة ويتسم عمل هذه الوحدات بالتفاعل والتكامل والهدف الواحد المشترك. ص ١٠

163. نظام التخطيط والبرمجة والتمويل: **P. P. B. S**

هو اسلوب أو مدخل للإدارة يهدف الى تحليل الأنشطة فى المؤسسة بالاستناد الى البرامج. ويكون الاسلوب السليم فى توزيع الميزانية هو الربط بين الميزانية والهدف. ص١٣

164. نظرية (x) ونظرية(Y) لماك جريجور: **Douglas Mcgregor**

يحصر ماك جريجور (١٩٦٠) بعض الافتراضات الأساسية لما يحتفظ به ويكنه الأفراد تجاه بعضهم البعض. فهناك مجموعيتين من الافتراضات أطلق عليهم ماك جريجور نظرية (x)، ونظرية (Y). ص ٢٣٠

165. نظرية(Z) فى تفسير السلوك البشرى: **(Z) Therory for human behaviour Interpretation**

وهى تمثل النمط اليابانى فى الإدارة خلال السنوات الأخيره. وهى تقوم على مجموعة من الافتراضات منها: يجب تشغيل العاملين وفقا لمواهبهم وبما يتلائم مع احتياجات العمل. كمل يجب التركيز على أهمية العنصر البشرى بأقصى ما يمكن... الخ. ص ٢٣١

166. النظرية العامة للنظم: **General Systems Theory**

يرجع تاريخ بدء ظهور تلك النظرية الى الاربعينيات من هذا القرن، حينما أكد عالم الأحياء لودويج فون برتالانفى على أن الأفكار المنبثقة فى المجالات الموضوعية

المختلفة يمكن تعميمها من خلال طريقة معينة للتفكير يطلق عليها تفكير النظم System Thinking . ص ٢٩

167. **نظرية المعلومات:** **Information Theory**

أو النظرية الرياضية للاتصالات هى أداة قوية لدراسة النظم المختلفة. وتنسب هذه النظرية الى مؤسسها كلاود شانون. فهى أداة لتحديد المعدل الذى به يتم نقل المعلومات تحت ظروف محددة. ص ٥٤

168. **نظرية هيرزبدرج ذات العاملين:** **Herzberg,s two - Factor theory**

تسمى مجموعتى العوامل اللتان حددهما هيرزبدج بعوامل التحفيز، وعوامل الصحة. ترتبط عوامل التحفيز بصفة خاصة بمضمون العمل وهى ما يؤدى الى الرضاء، بينما ترتبط عوامل الصحة ببيئة العمل وهى مسببات عدم الرضاء. ص ٢٢٨

169. **نظم مساندة القرارات:** **Decision Support System**

هى أكثر تطوراً من نظم المعلومات الإدراية. فهى تركز على القرارات الرئيسية ومهام صنع القرار، مع هدف محدد هو تحسين فعالية عملية حل المشاكل لدى مدير المكتبة وهى تستخدم فى المستوى الإدراى الإستراتيجى. ص ٣٨٧

170. **نظم المعلومات الادراية:** **Management Information System**

انها ذلك النظام الفرعى داخل النظام الكلى للمنشأة والذى يختص بتحديد وتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات بحث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والشمول والنوعية المطلوبة وفى التوقيت المناسب. ص ٣٧١

171. **نماذج القيادة:** **Leadership Styles**

توجد نماذج قيادية مختلفة بين القادة والتى تحددها فلسفة القادة أنفسهم

وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم. وبالاضافة الى ذلك فهى تعتمد على نوع التابعين أو المرؤوسين وكذلك البيئة أو الجو السائد فى تنظيم المشروعات ذاتها. وهناك أكثرمن مدخل لتمييز النماذج القيادية منها تقسيم القيادة الى قيادة إيجابية وقيادة سلبية وذلك على أساس نوع المدخل الذى يتبعه القائد ليؤثر على مرؤوسيه. ص ٢٢٢

172. **هندسة النظم:** **System Engineering**

هى أحد التطبيقات العملية لمفاهيم النظم، وهى علم تصميم النظم المعقدة أو المركبة بغرض التأكد من أن النظم الفرعية المكونة للنظام الكلى قد تم تصميمها وتركيبها مع بعضها البعض وتم إختبارها وأنها تعمل بالطريقة الأكثر كفاءة. ص ٤٧

173. **وحدة الأمر:** **Command Unification**

وهى تعنى أن الموظف لا يتلقى أوامر إلا من رئيس واحد وهو مدير الإدارة التى يتبعها. ص ٢٦١

174. **وحدة السلطة الآمرة:** **Authotity Unification**

هو أحد المبادئ الأساسية عند تحديد السلطات حيث ينص على ضرورة عدم وجود أكثر من شخص واحد له سلطة على شخص أخر: بمعنى أنه يجب ألا يكون هناك فى الجهاز التنظيمى شخص يخضع لسلطة رئيسين، وعلى هذا لا يجوز إصدار أوامر إلى شخص من جهات مختلفة بل من جهة واحدة فقط. ص ١٧٠

175. **الوسطاء:** **Middlemen**

فئة من المنشأت المتخصصة فى التوزيع والبيع والإعلان... الخ تعمل بين المنتجين والمستهلكين. ويمكن تقسيم الوسطاء الى نوعين هما: الوسطاء الوظيفيون وهى

عبارة عن منشآت تقوم بالوظائف التسويقية دون ان تنقل اليها ملكية السلع التى تسوقها. والنوع الثانى من الوسطاء هم التجار. ص ٣٥١

176. الوضع الأكاديمى لأمناء المكتبات: Academic Position for Librarians

حيث يتم دمج أمناء المكتبات الى السلم الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة سواء من ناحية المتطلبات اللازمة لشغل الوظائف أو متطلبات الترقية أو الرواتب... إلخ. ص ١٩٧

177. وظائف الادارة: Management functions

يذكر هنرى فايول خمسة وظائف للإدارة هى: التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر (القيادة)، والتنسيق، والرقابة. ومن الممكن لوظائف الادارة ان تضم الى ما سبق كل من التوظيف والتمويل والتسويق. ص ١٤

Index of English Terms

هذا الكتاب

يتناول هذا الكتاب الوظائف الإدارية المختلفة التى تبدأ بالتخطيط ثم التنظيم تم التوظيف ثم التوجيه ثم الرقابة ثم التنسيق ثم التمويل وأخيرا التسويق ، وذلك من منظور اتجاه أو مدخل النظم ، حيث يوضح مفهوم النظرية العامة للنظم ومكونات النظام ومنهج تحليله ، وينتقل بعد ذلك ليتتبع كل وظيفة من الوظائف الإدارية السابقة .

ويتناول الكتاب بالتوضيح نظم المعلومات الإدارية وارتباطها بالمستويات الإدارية المختلفة ودور نظم دعم اتخاذ القرارات فى رفع كفاءة قرارات المديرين .

ويعد هذا الكتاب أول كتاب عربى فى مجال نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات ، ومن الاسهامات الجديدة فيه أنه يضم مجموعة متنوعة من دراسات الحالة التى تدعم فهم الوظائف الإدارية المختلفة ، والتى تختبر قدرة القارئ على اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلات الإدارية ، كما أن الكتاب يضم أو معجم عربى متخصص انجليزى/ عربى لمصطلحات إدارة المكتبات مع شرح مختصر لمجال استخدام عمل مصطلح ، كما يضم الكتاب عدداً من الدراسات الوصفية لبعض النظم الإدارية المتبعة فى بعض المكتبات ومراكز المعلومات .